

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

*Факультет менеджменту та маркетингу*

**Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
**з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»**

на тему **«Забезпечення розвитку підприємства на основі розширення  
асортименту продукції»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-51

**Ширий Даниїл Олександрович**

Керівник доцент кафедри менеджменту

к.е.н., доц. ЛАЗОРЕНКО Т.В.

\_\_\_\_\_

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н., доц. БАЖЕРІНА К.В.

\_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Ширий Даниїлу Олександровичу**

**1. Тема роботи: «Забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції»**

**керівник роботи** к.е.н., доц. ЛАЗОРЕНКО Таїсія Василівна

Затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

**2. Строки здачі студентом закінченої роботи** 03.06.2019 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «НССЗ», фінансова звітність (форма № 1) «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2018 рр.; статистична звітність, статут).

#### **4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:**

##### **а) теоретико-методологічна частина:**

- узагальнити сутність та економічний зміст розвитку підприємства;
- визначити роль підходів для формування механізму забезпечення розвитку підприємства;

##### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- навести організаційно-економічну характеристику підприємства та розкрити особливості середовища його діяльності;
- здійснити діагностику системи управління розвитком підприємства;
- оцінити потенціал розвитку підприємства та проаналізувати чинники його формування;

##### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- сформулювати пропозиції щодо забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів

#### **5. Перелік графічного матеріалу**

- 1) теоретичні особливості економічного розвитку підприємства;
- 2) організаційно-економічний механізм діяльності ПрАТ «НССЗ»;
- 3) характеристика підприємства та галузі, представлення основних конкурентів та ключових показників ПрАТ «НССЗ»
- 4) результати оцінювання потенціалу підприємства та чинників його розвитку ПрАТ «НССЗ»;
- 5) динаміка активів та пасивів ПрАТ «НССЗ» і оцінка основних показників фінансово-господарської діяльності компанії;
- 6) показники фінансового стану ПрАТ «НССЗ»: рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність;
- 7) пропозиції щодо розширення та удосконалення асортименту продукції та забезпечення розвитку підприємства;
- 8) представлення проекту НССЗ» щодо підвищення ефективності діяльності компанії, економічний обрахунок запропонованих заходів;
- 9) визначення ефекту та наслідків від впровадження проекту, та прогноз на 2020 рік щодо росту ефективності компанії.

#### **Орієнтовний перелік публікацій:**

**Дата видачі завдання**

**«24» жовтня 2018 р.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Строк виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління розвитком підприємства	25.10.2018 р. – 28.11.2018 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо діяльності підприємства	29.11.2018 р. – 25.12.2018 р.	
3.	Розгляд методологічних аспектів сутності, змісту та формування механізму забезпечення економічного розвитку підприємства	25.04.2019 р. – 15.05.2019 р.	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємств	15.05.2019 р. – 20.05.2019 р.	
5.	Діагностика системи управління ПрАТ «НССЗ», оцінка потенціалу та чиників розвитку	20.05.2019 р. – 21.05.2019 р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування пропозиції щодо забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції ПрАТ «НССЗ»	21.05.2019 р. – 1.06.2019 р.	
7.	Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	1.06.2019 р. – 2.06.2019 р.	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	2.06.2019 р. – 3.06.2019 р.	

Студент \_\_\_\_\_ ШИРИЙ Д.О.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ ЛАЗОРЕНКО Т.В.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції містить 93 сторінку, 33 таблиці, 38 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 49 найменувань.

**Метою роботи** даного дослідження є пошук напрямів підвищення та забезпечення розвитку діяльності підприємства шляхом розширення асортименту продукції ПрАТ «Новгород-Сіверський Сирзавод».

**Об'єктом дослідження** є організаційно-економічні процеси розвитку на основі розширення асортименту продукції підприємству.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних підходів розвитку на основі розширення асортименту продукції ПрАТ «НССЗ».

**Методика дослідження.** У дипломній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, фінансовий аналіз і т.д.

**Результати роботи:** у результаті роботи було запропоновано шляхи підвищення розвитку діяльності підприємства на основі розширення асортименту продукції заводу; обґрунтовано доцільність впровадження та використання запропонованого проекту. Результати роботи були передані підприємству «НССЗ» під час проходження практики і невдовзі будуть практично використані компанією для підвищення ефективності діяльності.

**Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів.** Керівництвом ПрАТ «НССЗ» було прийнято до уваги запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності, а також щодо розширення асортименту продукції (Акт впровадження № 3 від 26.04.2019 року. ).

**Ключові слова:** механізм забезпечення розвитку, управління, розширення асортименту продукції, потенціал.

## ABSTRACT

Diploma thesis of the first (Bachelor) level of higher education on the theme: "Development of the enterprise on the basis of expansion of the product range contains 93 pages, 33 tables, 38 figures, 3 annexes. The list of references has 45 titles.

The aim of this diploma thesis is to find ways to increase and ensure the development of the enterprise by expanding the product range of PJSC Novgorod-Seversky Cheese Plant.

**The object of the research** is organizational and economic development processes based on the expansion of the product range of the enterprise.

**The subject of the study** is a set of theoretical and practical approaches to development based on the expansion of the range of products of PJSC "NSSZ".

**Research methodology.** In the thesis the following methods were used: analysis, synthesis, generalization of research results, economic, statistical, graphical, comparative, financial analysis, etc.

**Results of work:** as a result of work the ways of increase of activity of the enterprise on the basis of expansion of assortment of products of the factory were offered; justified the feasibility of the implementation and use of the proposed project. The results of the work were transferred to the company "NSSZ" during the practice and soon will be practically used by the company to improve the efficiency of the activities.

**The conclusion of testing the possibilities of practical use of the obtained results.** The management of PJSC "NSSH" took into account the proposed recommendations for improving the efficiency of activities, as well as for expanding the range of products (Act of implementation № 3 of 26.04.2019.).

**Keywords:** the mechanism of providing development, management, expansion of product assortment, potential.

## ЗМІС

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та економічний зміст розвитку підприємства.....	11
1.2. Підходи до формування механізму забезпечення розвитку підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАТ НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СІРЗАВОД.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства.....	43
2.3. Оцінка потенціалу підприємства та чинників його розвитку.....	50
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СІРЗАВОД ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ .....	66
3.1. Пропозиції щодо забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції .....	66
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ .....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Поняття «розвиток підприємства», в нинішніх ринкових умовах займає одну з ключових позицій, сприяє подальшому ефективне функціонування і прибуткову діяльність. В умовах великого рівня невизначеності, конкурентній боротьбі, наявності різного роду кризових явищ, корупція, олігархія, і економічних питань в країні та через неузгодженість рішень в центрі фірми, забезпечення розвиток на основі розширення асортименту продукції підприємства є головним джерелом вирішення поставлених викликів.

Закономірність збільшення і забезпечення ефективності заводу полягає у формуванні нових цілей, принципів та засад діяльності, задоволення потреб споживачів і розвиток власних ринкових можливостей. Тому актуальність напрямків розширення асортименту продукції - це перш за все інструмент оптимального використання фінансів і потенціалу фірми.

Проаналізуємо теоретичних і практичних запитання в аналізі забезпечення ефективності функціонування та становлення компаній в вдосконаленні організаційно-економічного механізму приділяли увагу ряд вітчизняних і зарубіжних вчених. Особливий інтерес в дослідженні наданої теми був в: П. Друкер, М. Майер, В. Петі, В. В. Ковальов, Раєвської О.В, Василенко В.О, Г. Ш. Кушваха, Масленікової Н.П. В. П. Андрійчук, А. В. Дайнеко, А. Р. Ільїна, Р. Беннет, П. С. Буряк, А. Г. Гупало, А. А. Воронін, Ф. А. Зінов'єв, Н . В. Савенко, С. Н. Немирович і ін. В їх роботах висвітлені основні питання, пов'язані з забезпеченням росту, методів оцінки та удосконалення стану заводу, запропоновані способи розрахунку економічної продуктивності і наведені відповідні приклади.

Однак через важких політичних і економічних часового періоду функціонування вітчизняних підприємств, з'являється проблема створення такого організаційно-економічного механізму, який би дозволив їм виконувати, більш продуктивну, раціональну діяльність. Фігурувати більш конкурентоспроможними і збільшувати свою виручка.



**Метою роботи** даного дослідження є пошук напрямів підвищення та забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом розширення асортименту продукції.

**Завдання роботи.** Досягнення поставленої цілі вимагає вирішення наступних завдань дослідження:

- розглянути показники і наукові підходи до визначення суті та економічного змісту розвитку підприємства;
- визначити роль підходів до формування механізму забезпечення розвитку підприємства;
- сформувати організаційно-економічну характеристику компанії;
- провести діагностику системи управління розвитком ПрАТ «НССЗ»
- оцінити потенціал підприємства та чинників його розвитку
- сформувати пропозиції щодо забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту товару;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів
- економічно обґрунтувати значемість реалізації запропонованих заходів

**Об'єктом дослідження** є організаційно-економічні процеси розвитку на основі розширення асортименту продукції на підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних підходів розвитку на основі розширення асортименту продукції ПрАТ «Новгород-Сіверський Сирзавод».

**Методи дослідження.** В процесі здійснення роботи застосовувалася сукупність загальних і специфічних наукових методів: економічний і фінансові аналізи, групування, статистичний, графічний, економіко-статистичний, способи аналізу та синтезу, метод узагальнення підсумків дослідження. Економіко-математичні методи використані для створення системи оцінки віддачі діяльності заводу. Також були використані методи теорії пізнання, які допомогли прораналізувати і охарактеризувати сутність та принципи, значення і особливості

формування організаційно-економічного механізму дієвого управління компанією і дослідити наукові підходи щодо розвитку його діяльності на основі розширення асортименту.

**Практичне значення.** Розроблений та обґрунтований в бакалаврській роботі проект розвитку і забезпечення розширення асортименту продукції ПрАТ «Новгород-Сіверський Сирзавод» та визначена ймовірність практичного впровадження запропонованих заходів і ідей у фактичній діяльності підприємства (акт впровадження № 3 від 26.04.2019.)

Інформаційна база вивчення, дослідження представлена використаними матеріалами навчальних посібників та підручників, статей наукових, інтернет-джерел, даними бухгалтерського обліку досліджуваного підприємства і корпоративною внутрішньою інформацією.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та економічний зміст розвитку підприємства

Для виявлення поняття "забезпечення економічного розвитку підприємства" потрібно спочатку окремо розкрити суть таких понять як "підприємство", "розвиток" і "економічний розвиток".

Проблема становлення підприємства вивчається в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, а саме: Афанасьєва Н.В, Швиданенко А. І, Захаркін Л. С, Пономаренко Р.С, Тридід О.М, Кизима М.А, Пушкаря О.І, Богатирьова І.О, Кононенко І.В, Масленников Н.М. та ін. [1]

Актуальність і своєчасність здійснення методологічних підходів до оцінки значення економічного росту компанії підтверджується потребою поліпшення наявних концепцій вимірювання досягнень з урахуванням першочерговості інноваційного шляху становлення економіки в цілому.

На сучасному етапі становлення економіки, який характеризується великою швидкістю змін, нестабільністю і невизначеністю, для забезпечення безперервного процесу економічного розвитку будь-яке підприємство слід прагнути рухатись до оптимального використання ресурсів, підвищення прибутковості виробництва, поліпшення якості товарів та задоволення соціальних потреб своїх працівників і населення території, на якій воно працює. Тому, метою дипломної роботи є висвітлення особливостей керівництво економічним розвитком компанії за рахунок розбору його складових і ймовірних стратегій розту.

Методологічним і теоретичним ядром вивчення являються наукові положення вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячених економічному розвитку компанії. Незважаючи на велику чисельність наукових досліджень і значні досягнення в області пояснення теоретичних основ становлення компанії

однак на сьогодні суть, класифікація видових проявів на рівні підприємства чітко не зазначені.

Підприємство - незалежний суб'єкт господарювання, створений обізнаним органом державної влади або органом районного самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом регулярного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами. Економічна суть підприємства полягає в тому, що воно має на меті одержання вигоди. [2]

Богацкая Н.М. під підприємством розуміє ключовий і важливий елемент прогресивної економіки, який гарантує ринок продуктами і послугами, сприяє розвитку здорової конкурентної боротьби, задовольняє потреби споживачів. Його діяльність ґрунтується на власній ініціативі підприємця, за його страх і ризик і володіє на меті одержання прибутку.

Будь-яке підприємство працює у фінансовому середовищі, тому обов'язковими критеріями є фінансова стабільність компанії і стійкість, гарантується фінансовим управлінням наданого підприємства. Запасна Л. вважає, що аналіз суті компанії дозволяє констатувати, що підприємству в найбільшій мірою притаманні відмінні риси організації як соціально-економічної системи, таким чином в рамках дослідження логічно співставляти підприємства як синонім організації. [3]

Всі соціально-економічні системи мають дві рушійні сили - бажання вижити (зберегти себе, мати у своєму розпорядженні певну стабільність) та ціль самовдосконалюватися. [4]

Узагальнюючи погляди вчених на поняття формування підприємства і можливим за визначенням певних властивостей наданого економічного процесу, а саме, під розвитком, вдосконаленням розуміють: підвищення складності системи; удосконалення пристосованості до зовнішніх конкурентів, подразників; підвищення масштабів явища; чисельний зростання економіки і високоякісне удосконалення її структури; соціальний прогрес.

Формування будь-якого явища характеризується: високоякісними змінами тобто зміною від одного стану до іншого; незворотність становлення, а саме удосконалення припускає стабільність; унікальність.

На погляд Р. Ансоффа [5], розвиток - це задача не стільки того, що є, а наскільки того, що може бути виготовлено з тим, що є. Зараз глобальна економіка переживає серйозні зміни. У існуючих умовах ринку України також відбуваються значні зміни, коли ефективне формування компанії і саме його існування безпосередньо знаходяться в залежності від розробленої стратегії і способів її запровадження.

Підйом і розвиток, на погляд Р.Л. Акоффа - не те ж саме. Зростання може відбуватися з розвитком або при його відсутності. У більшості випадків підйом означає підняття кількості або розмірів підприємств. До зростання корпорації, підприємства відносяться як підвищення їх обсягів, так і розширення діяльності за такими показниками: обсяг виготовлення, частка на ринку, кількість працівників, обсяг продажів, чистий дохід, виручка і т.д. Підприємства (фірми, компанії) як санкціоновані системи можуть стимулювати власне зростання, здійснюючи цілонаправлений вибір, наприклад, зміна чи розширення ринку збуту, залучення інвестицій і т.п. Обмеження підйому не обмежує розвиток. [6]

Розвиток орієнтований як тісно взаємопов'язаний дія кількісних і якісних перетворень. Кількісні зміни - збільшення- це зростання або зменшення складових частин організації. Якісні зміни - це перетворення структури і функцій організації, її елементів та частин. Останні необов'язково мають вестись зміною кількісних характеристик. Належно до законів діалектики, рушійною силою будь-яких конфігурацій є протиставлення. [7] Протиріччя, що виділяється кількісними змінами, зумовлені відносинами з навколишнім середовищем, тоді як внутрішні протиріччя між елементами грають головну роль в якісних змінах.

Всупереч поширеним уявленням, наприклад, розвиток персони не є умовою або стан, обумовлене тим, чим людина володіє. Розвиток - це процес, в якому ростуть можливості і бажання індивіда утамовувати свої бажання і потреби інших людей. Це зростання можливостей і потенціалу людини, а не заволодіні

матеріальних благ. Це, скоріше, питання мотивації, умінь, осмислення і мудрості, далекоглядності, емоційного інтелекту ніж багатства. Розвиток найтісніше пов'язаний з якістю, ніж з рівнем життя. [8]

Філософська наука описує, що на протиріччя від явищ переміщення, зміни, які можуть утворюватись дією і зовнішніх по відношенню до об'єкта сил, удосконалення являє собою саморух об'єкта - іманентний процес, ядром якого укладено в самому об'єкті розвитку. Формування виникає в результаті протиріч, боротьби нового і старого, протидії "суперечливих, взаємовиключних, протилежних тенденцій", властивим об'єктам "природи", їх подолання, перетворення в новітні протиріччя.

Розвиток як процес обумовлено наступними факторами:

- зміни зовнішнього середовища (економіка, релігія, культура і т.д.);
- зміни внутрішнього середовища (науково-технічна оснащеність виробництва, руху працівників, зміна принципів, ідеалів і механізмів менеджменту і т.п.).

Розвиток буває екстенсивним, активним, внутрішнім (ядром такого удосконалення знаходиться у середині об'єкта) і зовнішнім (визначається тільки зовнішніми наслідками, причинами). Удосконалення тісно пов'язане з функціонуванням різних об'єктів, однак робота може мати і зворотний характер. [9]

Ріст може проявлятися як в прогресі, так і в регресі, і виражатися в еволюційної або революційної формі. Прогрес забезпечує покращення системи від нижчого значення до вищого, удосконалюючи систему, збільшуючи рівень організації системи. В економічному плані це має місце бути в ускладненні компанії, вдосконалення його рентабельності, перехід на більш якісний рівень технологій. У випадку з регресом обстановка протилежна. Регрес - це тип розвитку, згідно з яким система переходить від вищого значення до нижчого, відбувається перехід до менш досконалого, ефективного виготовлення. В економічному плані це може являтися підприємство, яке під час бойових дій змушене перепрофілюватися і створювати продукцію на замовлення державного сектора, або в разі погіршення

фінансових показників компанія змушене переходити на старі принципи діяльності з метою продовження функціонування.

Під соціально-економічним розвитком підприємств В.П. Залуцький розуміє зміни соціальних і економічних показників під впливом реалізації рішень щодо застосування соціально-економічного потенціалу [9], то є пов'язує досягнення соціально-економічного становлення результатами взаємозв'язку між соціально-економічним потенціалом і рішеннями керуючих по його застосуванню.

Формування підприємства повинен виконуватися так, щоб всі зміни, що відбуваються на підприємстві, в його науково-технічному комплексі, виробничій, інноваційній та організаційної та управлінської діяльності дозволяли зберігати і покращувати рентабельність і стійкість, а також інші характеристики, відповідні становлення підприємства.

Економічний розвиток являє собою економічний процес, елементами якого вважаються:

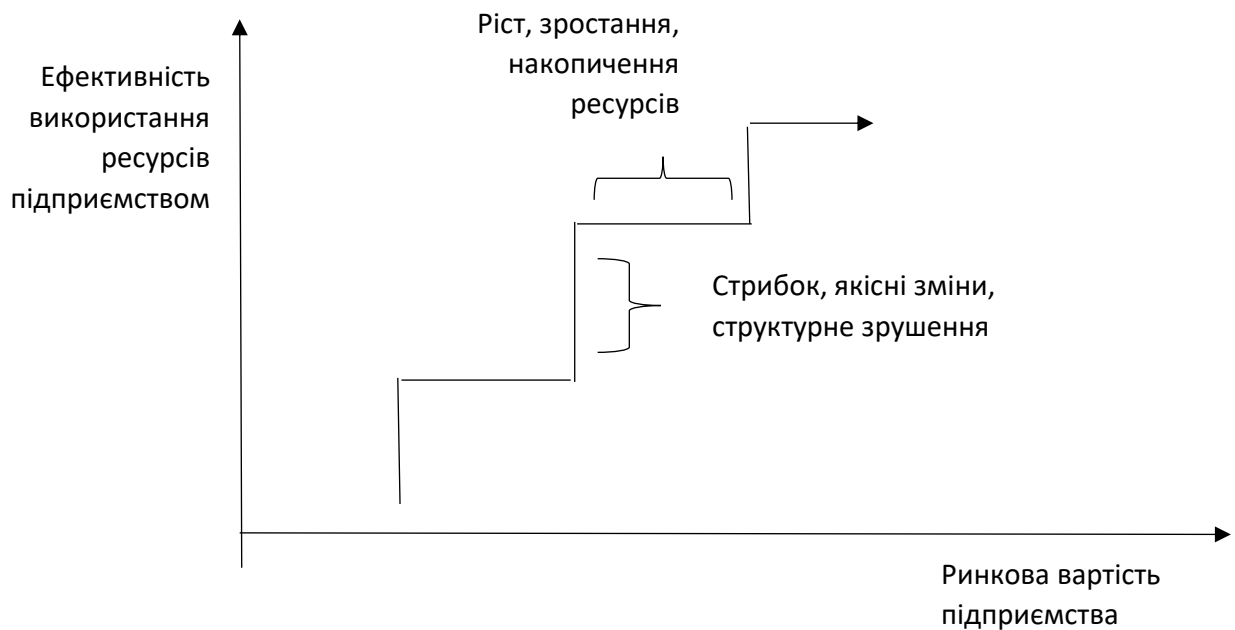
- економічний підйом, здійснюється в результаті структурних змін в економіці і гарантує підвищення валового внутрішнього продукту і доходу на душу населення;
- економічний спад.

Якщо економічне зростання вважається позитивним компонентом економічної динаміки, то економічний регрес - негативною. Сукупність двох складових сформує економічний цикл, що характеризується періодичними підйомами і регрессами економічної активності, зумовлені конкретно коливаннями між користуванням і інвестиціями. Економічний розвиток включає періоди економічного підйому і економічного регресу в часі. [10]

Економічний розвиток, на думку Євдокимова Д.М., явлюється динамічним різноманітним циклічним процесом, який володіє спиралевидну форму і має місце бути через кількісні і якісні зрушення в структурі системи при збереженні її цілісності, і стійкість якого гарантується тільки за умови його керованості з боку над системи. Економічний розвиток - незворотні, націлені, закономірні (кількісно-якісні і сутнісні) зміни економічного елементу (в нашому випадку підприємства) в

довгостроковому періоді відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інвестицій, обумовленість яких характеризується дією головних законів діалектики, не виходять за межі глибинної внутрішньої суті такої системи [11].

Економічному удосконаленні ще притаманні керованість, цілеспрямованість, вимірність. На даному етапі не розкривається поняття високоякісних



**Рис. 1.1. Взаємозв'язок складових економічного розвитку [7,11]**

конфігураційних систем, які є безпосереднім показником розвитку, його ключовий рисом. Ця характеристика розвитку, ключовим фактором різниці від економічного зростання.

У цій взаємозалежності (рис. 1.1.) Економічний підйом компанії виступає зовнішньою стороною економічного становлення, а структурні зрушення - його внутрішньою стороною. Іншими словами, економічне зростання - це зовнішній прояв сутності економічного розвитку, а структурні зрушення - це внутрішня сторона економічного становлення. На відміну від економічного зростання, який на поверхні поняття економічний розвиток, структурні зрушення часто бувають непомітними [12].

Залуцький В.П. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, відображає процес розширення кола покупців, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивіда, груп сфер відповідальності, систем



управління, ініціатив і тому подібне; ділової розвиток - це спрямованість ресурсів туди, де вони зобов'язані забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом гранично довгострокового періоду часу [13].

Афанасьєва Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. виділяють три головних напрямків розвитку: підвищенням масштабів споживання економічних ресурсів - кількісний аспект; зміни в складі елементів і їх комбінацій - структурний аспект; зрушення в споживчих властивостях елементів, в їх індивідуальній та інтегральній корисності - високоякісний аспект [14].

Ймовірні стратегії становлення компанії лежать в дуже широкому спектрі:

1) Інтенсивний підйом і збільшення продажів. Здійснення стратегії активного росту пов'язана з послідовним втіленням кількох фаз, що відрізняються різними методами управління підприємством.

2) Формування продукту. Характеристики створеного продукту збігаються з вимогами ринку, слідчо, продукт необхідно покращувати, пристосовувавши до потреб.

3) Розвиток ринку. Ринок ніяк не обізнаний про якість нового товару, існують нові, раніше не охоплені, проте потенційно цікаві сегменти ринку.

4) Диверсифікація. Потреба проведення диверсифікації викликано проблемами, вважається наслідком несподіваних змін у зовнішньому середовищі, коли підприємство змушене поспішно поміняти ринкову стратегію, почати виконувати новий вид діяльності, виробництво нових видів продукції, змінювати напрямки інвестиційної діяльності. Основне завдання диверсифікації - підвищити стійкість компанії за рахунок можливості маневру ресурсами.

5) Інтеграція: горизонтальна інтеграція, об'єднання між конкурентами; вертикальна інтеграція, об'єднання по ланцюжку виробник-споживач.

Формування стратегії економічного становлення підприємства в умовах глобалізації проходить тривалий обробки в залежності від видів діяльності, необхідності в них, політики країни, сформульованих моніторингових, теорій, концепцій, сценарних умов, програм усіх рівнів управління.

Виходячи, з цього формується завдання підприємства, при виборі якої будь-яка стратегія повинна бути оцінена з позиції соціально-економічної ефективності. [12]

## **1.2. Підходи до формування механізму забезпечення розвитку підприємства**

Особливістю функціонування підприємств в сучасних умовах тривалої кризи вважається їх постійна залежність від всієї сукупності індустріальних і непромислових суб'єктів, характеризується підвищеною жорсткістю конкурентної боротьби. Як наслідок, це негативно впливає на конкурентоспроможність і стійкості функціонування вітчизняних компаній. Тому головним завданням компанії в сучасних економічних умовах вважається рішення задачі стабільного розвитку і здатності протистояти негативним ситуацій.

Практика показує, що преп'ядствия, які існують в економіці зараз, не можуть бути вирішені без формування механізму, зведеного на основі засад стратегічного управління, що забезпечують стійке формування компанії. Принципове значення набувають не тільки питання освоєння передових ринково орієнтованих методів планування, управління, організації та контролю виробничо-господарської і економічної діяльності, але і дослідження нових концепцій, підходів, методологій до стратегічного розбору і управління стабільністю підприємства в умовах ризику і невизначеності. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам сталого становлення присвячені наукові дослідження В. Гейця, Л. Макухи, А. Гончаренко, Б. Данилишина, А. котиків, Л. Корнійчука, Н. Кирич, Л. Мельника, В. Пономаренко, Н. Васюк та інших вчених. Серед зарубіжних дослідників теоретико-методологічним аспектам цих проблем значна увага в своїх роботах приділяли В. ДаніловДанільян, Г. Дейлі, А. Зеткіна, А. Кузнецов, Т. Сухорукова. Разом з тим, актуальною є потреба подальшої структуризації, систематизації та комплексності дослідження можливостей забезпечення стійкості становлення підприємств в нестабільних умовах.

Є комплексне вивчення суті, принципів, методів і способів забезпечення стійкості розвитку компанії. Виклад головного матеріалу дослідження. Під економічним механізмом в промисловості слід розуміти сукупність певних форм взаємозв'язків, а також систему правових, організаційно-управлінських та фінансово-економічних важелів. У ринкових умовах господарювання головним економічних механізмів в промисловому комплексі належать цінової і грошової механізми. Забезпечення стійкості становлення має відповідати не тільки умовами динамічної доктрині, а й конкретизовано вимоги. Стійкий розвиток важких систем, яким є індустріальне підприємство, досягається за допомогою цілого комплексу економічних механізмів. В ході еволюційного становлення різних типів економічних систем їх стійкість зростає, виробляються складні і багаторівневі комплекси зворотних зв'язків як результат дій, що з'являються з процесів конкурентної боротьби за ринки збуту продукції в контексті дослідження антикризових стратегій стабільного становлення. У зворотний зв'язок формується стійкість самого підприємства і його сталий розвиток. При позитивних впливах зворотних взаємозв'язків процес відтворення промислового підприємства посилюється.

При негативних діях зворотних зв'язків процес відтворення має можливість перебувати в стабільному стані або деградувати. Таким чином, сталий розвиток підприємства - це вбудована система господарювання, має специфічний характер, метою якої є забезпечення на тривалий період потреб спільноти, зміцнення економічної ефективності виробництва, підвищення якості життя населення, забезпечення схоронності навколишнього середовища. [15] Постачання механізму управління підприємством ґрунтується на визначених принципах і методах, головні з яких одночасно властиві й для механізмів стабільного розвитку. При визначенні складу таких принципів слід виходити з вимог співвідношення їх цілям, взаємозв'язкам, правовому забезпеченню управління (табл.1.1). В органічному зв'язку з цими принципами знаходяться методи як способи вивчення механізмів стабільного становлення, покликані до реалізації принципів управління. Методи механізму стійкого становлення підприємства є сукупністю прийомів

цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на контрольований об'єкт, що забезпечують координацію їх дій в процесі виконання функцій управління для досягнення мети стабільного становлення. Вивчаючи стійкість господарської діяльності компанії, доцільно представити її як сукупність виробничої, рекламної, соціально-економічної та екологічної стійкості. На основі відокремлених видів стійкості доцільно подати методологію оцінки рівня стійкості господарської діяльності компанії (табл. 1.1).

**Таблиця 1.1. Основні правила стійкого розвитку підприємства**

Правила	Його характеристика
Системності	При формуванні механізмів стабільного становлення підприємства потрібно розглядати суб'єкт управління як єдине ціле. При цьому будь-який структурний підрозділ компанії потрібно розглядати як систему, що також має свої складові елементи.
Цілепокладання	Міститься в визначенні спрямованості становлення компанії в деякій перспективі. Цілепокладання виступає як високоякісне визначення мети і тому має необхідність в конкретизації, для того щоб була можливість передати установки мети багатофункціональним елементам системи.
Компетентності	Цей правило означає, що формування механізмів стабільного становлення зобов'язане охоплювати всі сфери діяльності контрольованого об'єкта, тобто воно повинно здійснювати всі функції управління та всі стадії життєвого циклу виготовлення і експлуатації продукції випускається контрольованим об'єктом.

## Продовження таблиці 2.8.

Ієрархічності	Значить, що організаційна структура в формованому механізмі має існувати багаторівневої з делегуванням конкретних повноважень прийняття управлінських рішень відповідним структурним підрозділам формованої організаційної структури управління.
Зворотного зв'язку	Цей правило означає, що потрібна організація постійного і актуального надходження інформації в систему управління про стан контрольованого об'єкта.

Джерело: складено на основі [16,17,50]

Головними економічними методами, що входять в механізм стабільного розвитку компанії, є:

- техніко-економічне планування, за допомогою якого орієнтується програма діяльності компанії;
- економічне стимулювання, початковим розташуванням якого вважається формування доходів персоналу компанії в залежності від внеску в єдині підсумки праці;
- економічна відповідальність за підсумки діяльності органів управління підприємством, включаючи спосіб компенсації втрат, які можуть виникнути з вини органів управління.

Механізм управління стабільним розвитком компанії є частиною загальної системи управління підприємством, забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності контрольованого об'єкта.

Комплексний підхід до визначення кроків робіт з дослідження механізму стійкого становлення компанії, при якому визначені цілі, черговість і значимість кожного з етапів, представлений на (рис. 1.1). Механізм управління стабільним розвитком компанії повинен підключати наступні елементи:

1. Оцінка процесів, що тривають на підприємстві, з точки зору стабільного становлення.
2. Вибір стратегічного напрямку стабільного розвитку компанії.

3. Визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку.

4. Оцінка стратегічного і тактичного напрямів становлення з позиції його стійкості.

Взаємопов'язаність і ефективність реалізації цих дій дозволяє утворити комплексне поняття про механізм сталого розвитку підприємства (рис. 1.2).

**Таблиця 1.2. Адаптивність господарської діяльності промислового підприємства**

Вид адаптивності	Елементи адаптивності	Основні показники і коефіцієнти
Виробнича адаптивність	Собівартість товару, яка випускається	Витрати на 1 грн. товару, яка випускається
	Якість товару, яка випускається	Коефіцієнт новаторства системи контролю якості
Маркетингова адаптивність	Конкурентне середовище	Показники конкурентоспроможності товару: одиничні, групові, інтегровані
	Сегментування ринку	Фактична ринкова частка в загальному обсязі реалізації товару
Соціально-економічна адаптивність	Кадрова адаптивність	Коефіцієнт обороту з прийому працівників. Коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт постійності складу персоналу
Соціально-економічна адаптивність	Міжнародний стандарт управління системою безпеки продуктів Система управління безпекою продуктів	Інтегрований показник екологічної стійкості підприємства

Джерело: розроблено автором.

У сучасних реаліях коректна оцінка економічної розвитку діяльності підприємства має першочергове значення як для прийняття управлінських, так і для максимізації прибутку і забезпечення стійкого економічного становища компанії в майбутньому.

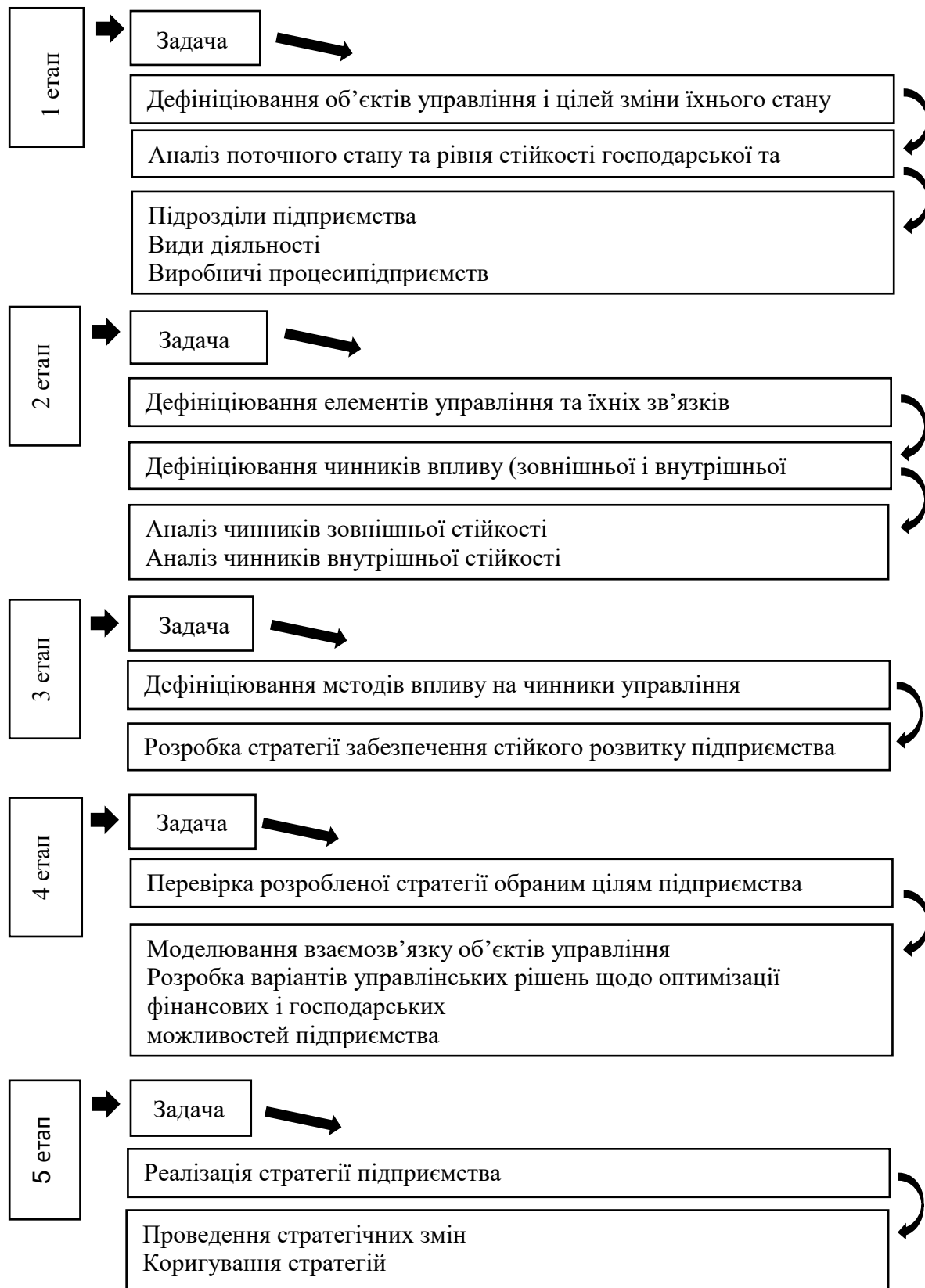


Рис. 1.2. Послідовність робіт щодо розробки механізму стійкого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.

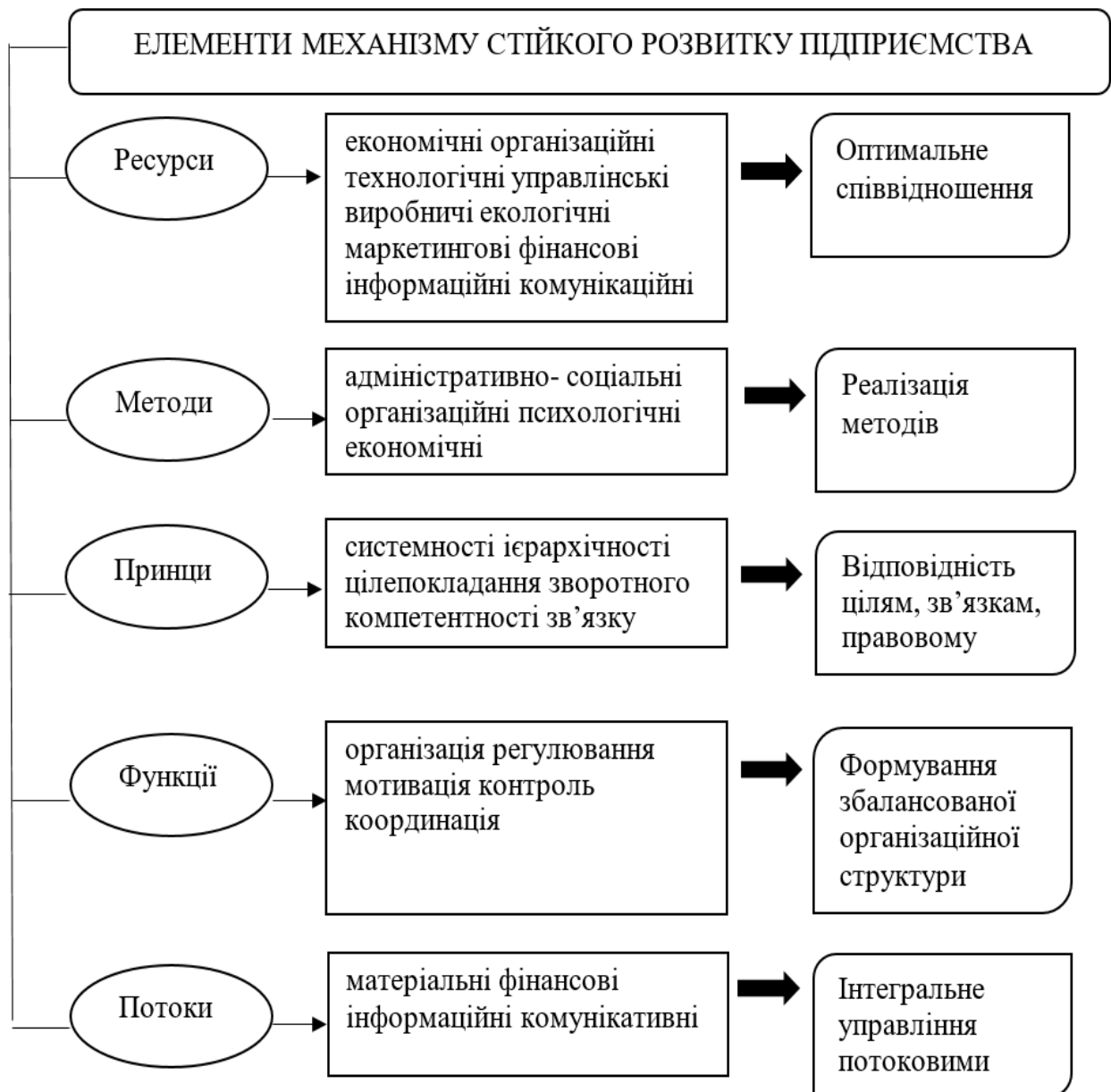


Рис. 1.3. Елементи механізму стійкого розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [19]

Для великих суб'єктів господарювання така інформація необхідна не тільки для внутрішнього використання, а й для зовнішнього. Зокрема розвиток діяльності організації зазвичай цікавляться акціонери, кредитори, інвестори, потенційні інвестори та інші зацікавлені зовнішні суб'єкти.

Важливим є методологічні основи забезпечення розвитку на основі розширення асортименту продукції. Для цього найдоцільніше використовувати ABC-XYZ-аналіз.



Мета управління асортиментною політикою підприємства – систематизація усієї безлічі груп, підгруп і видів товарів, виявлення сильних і слабких сторін серед сукупності товарної продукції. Вона спрямована на задоволення попиту споживачів з урахуванням оптимізації номенклатури товарів і забезпечення рентабельності всієї діяльності. Чим якісніше підібраний асортимент товарів торгового підприємства, тим більший прибуток буде отриманий. На побудову асортиментної політики на вітчизняних підприємствах впливає низка факторів (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3. Фактори, що впливають на побудову асортиментної політики**

Фактори	Опис
Економічні	Ф доходи населення; рівень цін та їх співвідношення між окремими видами і групами товарів; ступінь забезпеченості населення предметами тривалого користування
Соціальні	Соціальна та професійна структура населення; рівень освіти і культурного розвитку людей, свята, мода
Демографічні	Зміна чисельності населення та його складу (за статтю, віком, місцем проживання), склад сім'ї
Природничокліматичні	Кліматичні умови, тривалість пір року, фізіологічні особливості людського організму залежно від статі і віку
Специфічні	Технічна оснащеність, умови матеріалопостачання (наявність стабільності надходження джерел сировини і матеріалів, вид джерел, віддаленість постачальника), транспортні умови

Джерело: складено на основі [20].

У сучасних реаліях коректна оцінка фінансової становлення діяльності компанії має першорядне значення як для прийняття управлінських, так і для максимізації вигоди і забезпечення стабільного фінансового становища фірми в майбутньому.

Для великих суб'єктів господарювання така інформація потрібна не тільки для внутрішнього застосування, однак і для зовнішнього. Зокрема формування діяльності організації традиційно цікавляться акціонери, кредитори, інвестори, ймовірні інвестори і інші зацікавлені зовнішні суб'єкти.

Принципово методологічні основи забезпечення становлення на основі розширення асортименту продукції. Для цього доцільно застосовувати ABC-XYZ-аналіз.

Мета управління асортиментної політикою компанії - класифікація тільки безлічі груп, підгруп і видів продуктів, виявлення сильних і слабких сторін серед сукупності товарної продукції. Вона орієнтована на задоволення попиту покупців з урахуванням оптимізації номенклатури продуктів і постачання рентабельності всієї діяльності. Чим краще підібраний асортимент продуктів торгового підприємства, тим більша виручка буде отримана. На побудову асортиментної політики на вітчизняних підприємствах впливає розряд причин (табл. 1.3).

Якісне управління продуктами передбачає проведення постійного детального розбору великої кількості інформації за статистикою продажів, запасів продукту, неліквідів тощо. Виходячи з особливості об'єкту вивчення, в дипломній оглянуті способи ABC і XYZ-розбору. Вони ведуться для аналізу продажів фірми, структурування, визначення точних лідерів і аутсайдерів серед усіх груп продуктів для виправлення власної асортиментної політики. ABC-аналіз - це інструмент, який дозволяє визначити рейтинг продуктів за вказаними аспектам і виявити ту частину набору, яка гарантує найбільший результат. Ідея ABC-розбору ґрунтується на основі принципу Парето, сутність якого полягає в наступному: «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль - лише 20% результату», то є 20% всіх продуктів надають 80% обороту. Використовуючи це правило до товарів компанії, дозволено виготовити зовсім звичайний крок по впровадженню логістики. Спосіб ABC-розбору дозволяє систематизувати товарні запаси компанії відповідно до ступеня їх значимості шляхом ділення на 3 групи. Традиційні кордону такі:

- А - значно більші (20% товарних запасів, 80% - реалізація), продукти даної категорії постійно повинні знаходитися в асортименті;
- В - проміжні (30% товарних запасів, 15% - реалізація), продукти даної категорії вважаються продуктами середньої ступені значимості;

➤ З - менш значущі (50% товарних запасів, 5% - реалізація), продукти даної категорії менш принципові, це претенденти на вилучення з набору і продукти-новинки.

XYZ-аналіз - математично-статистичний метод, який дозволяє перевірити і передбачити стійкість продажів окремих видів продуктів і коливання значення вживання тих чи інших продуктів. Спосіб даного розбору міститься в розрахунку для кожної товарної позиції коефіцієнта варіації, або коливання.

Високоякісне управління продуктами передбачає проведення постійного детального розбору великої кількості інформації згідно зі статистикою продажів, запасів продукту, неліквідів і тому подібне. Виходячи з особливості об'єкту вивчення, в замітці розглянуті методи ABC і XYZ-аналізу. Вони ведуться для аналізу продажів фірми, структурування, визначення точних лідерів і аутсайдерів серед всіх груп продуктів для виправлення власної асортиментної політики. ABC-аналіз - це інструмент, який дозволяє визначити рейтинг продуктів згідно зазначеним критеріям і виявити ту частину набору, яка гарантує найбільший результат. [21]

XYZ-аналіз - математично-статистичний метод, який дозволяє перевірити і спрогнозувати стійкість продажів окремих видів продуктів і коливання значення вживання тих чи інших продуктів. Спосіб даного розбору міститься в розрахунку для кожної товарної позиції коефіцієнта варіації, які коливання витрат. Даний коефіцієнт вказує відхилення витрат від середнього значення і виражається у відсотках. Параметрами можуть бути обсяг продажів (кількість), сума продажів, сума реалізованої торговельної націнки. Дозволено застосовувати будь-який розряд розбору окремо, проте це не стане відображати повної картини асортиментної матриці фірми, тому рекомендовано застосовувати обидва види розбору в ансамблі для виявлення сильних і слабких продуктів, стійкості продажів і головних для фірми товарів. XYZ-аналіз в поєднанні з ABC-аналізом - це виявлення абсолютних фаворитів і аутсайдерів у наборі компанії. ABC-XYZ-аналіз дозволяє розбити дані по продажах на 9 груп в залежності від внеску в виручку фірми (ABC) і регулярності покупок (XYZ). Після проведення даних 2-ух видів

розбору полягає підсумкова сітка, оцінка якої дозволяє оптимально утворити запас на складі [21]. Згідно придбаним результатами для успішного управління набором продукції на підприємстві можна дати наступні рекомендації:

1) з груп А і В гарантують головний товарообіг і виручка фірми, тому вони зобов'язані існувати безперервно в наявності, таким товарам потрібно приділяти першочергову увагу. Продукти категорії С складають близько 20% обороту (або вигоди) і вимагають періодичного контролю. Для продуктів з даної категорії використовують спрощені способи планування, обліку і контролю.

2) Група Х - продукти, що характеризуються стійкістю продажів і, як наслідок, високими можливостями моніторингу продажів. Для таких товарів потрібно утримувати раціональні запаси і використовувати математичні методи прогнозування попиту і моделі визначення обсягів раціонального запасу продукту.

3) Група Y - продукти, що мають деякі коливання в попиті і, як наслідок, звичайний моніторинг продажів.

4) Група Z - продукти з нерегулярним користуванням, всілякі тенденції відсутні, точність моніторингу продажів низька. До таких товарів відносяться ті, які виробляють на замовлення або які щойно виникли і зовсім недавно надійшли в реалізацію.

5) Категорії АХ і АY - це ті продукти, які забезпечують більший обсяг продажів, вони використовують досить стійким попитом, тому, їм потрібно приділяти найбільшу увагу. Слід забезпечити незмінне наявність товару складі, однак при цьому не належить створювати зайвий страховий запас. Попит на продукти даної категорії стабільний, відмінно прогнозується. Нерідко доцільно скоротити частку продуктів категорії Z в асортиментній матриці фірми і тим самим вивільнити кошти, які можна спрямувати на підвищення запасів важливіших і пріоритетних груп.

6) Продукти груп АY і BY через високий товарообігу характеризуються недостатньо стабільним попитом. Щоб забезпечити постійне наявність продукту з даної категорії, потрібно збільшити страховий резерв.

7) Продукти груп AZ і BZ відрізняються низькою прогнозованістю попиту по високого обсягу продажів. Якщо гарантувати незмінне присутність продуктів наданої категорії лише через рахунок надлишкового страхового запасу продуктів, це призведе до того, що звичайний товарний резерв фірми істотно зросте. Для продуктів з груп AZ і BZ слід переглянути систему замовлень. Одну частину продуктів необхідно переводити на систему замовлень з незмінною сумою або обсягом замовлення. Частину продуктів потрібно забезпечити за рахунок найбільш частих поставок або ж належить обрати постачальників, що знаходяться ближче до складу.

8) 80% асортименту фірми припадає на продукти з категорії C. XYZ- аналіз відчужує ймовірність істотно зменшити час, менеджер-аналітик витрачає на контроль і управління продуктами даної категорії.

9) Для товарів з категорії CX дозволено використовувати систему замовлень із зафіксованою періодичністю, а також зменшити страхові запаси таких продуктів.

10) Для продуктів з категорії CY може бути використання системи з постійною сумою або розміром замовлення. В даному випадку потрібно формувати страховий резерв по товарах з даної категорії виходячи з наявних у компанії вільних грошових коштів.

11) Всі продукти-новинки, сезонні продукти, товари, які привозили під замовлення, переважно потрапляють в категорію CZ. Частина продуктів з даної категорії дозволено виводити з асортименту без особливих переживань. Іншу ж частину потрібно безперервно контролювати і розбирати, так як продукти конкретно з даної категорії перетворюються в неліквіди, від яких фірма в майбутньому несе втрати. Залишки продуктів, привезені під замовлення або вже не випускаються, слід рівномірно виводити з асортиментної матриці фірми. Сітка ABC-XYZ дає докладну інформацію для стратегічного конфігурації позицій номенклатура. Наприклад, відсутність уваги відділу маркетингу до просування продукції категорії C впливає на підвищення категорії CZ. Може бути, дослідження ринку збуту продуктів з категорії CZ і проведення конкретних рекламних заходів дозволить перемістити дані позиції до групи CY, для якої характерні найбільш

втілені тенденції попиту в майбутньому може призвести до руху їх в категорію ВУ.  
[22]

### Висновки до розділу 1

У 1 розділі роботи було проведено аналіз і оцінку основних характеристик розвитку діяльності компанії та визначено головні їх елементи. Підсумовуючи все вищезазначене підкреслимо, що фінансовий економічний розвиток компанії-незворотній, керований, вимірювальний, цілеспрямований, закономірний кількісно-якісно і сутнісно в довгостроковому періоді виникає під впливом фінансових протиріч, потреб та інтересів, обумовленість яких характеризується діями головних законів діалектики, що не виходять з-за межі глибини внутрішньої суті такої системи, для поставлення оптимального, ефективно та раціонально функціонування компанії в середовищі, в якому воно діє.

Експерти всього світу працюють над створенням фінансової моделі компанії, в якій визначальними рисами були б стійкий економічний розвиток і швидка адаптація до змін середовища функціонування. Глобальна фінансова криза продемонструвала, старі фінансові закони ніяк не працюють з тією віддачею, з якої їх розробляли. Вони втратили актуальність в взаємозв'язку зі зміною фінансових систем і фінансових взаємин між ними. Завданням експертів нашого часу є вивчення таких моделей, способів і форм становлення, які більш повно відповідають потребам нашого часу.

Системи формування ефективної моделі мотивації менеджерів компаній в дотриманні основ, що сприяють підвищенню значення фінансового становлення. Були оглянуті інструментарій оцінки сумісний ABC і XYZ-аналізів. Був сформований бізнес-процес модифікації вхідних даних для розрахунку фінансової розвитку та узагальнені складові її постачання.

У праці визначено напрями та заходи збільшення віддачі функціонування компанії і методологічні підходи, згідно формуванню організаційно-фінансового механізму. Крім того, були оглянуті інноваційні способи забезпечення становлення діяльності фірми і наведені зразки організаційно-економічних механізмів управління підприємством.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАТ «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство знаходиться на півночі Чернігівської області в районному центрі - м. Новгород-Сіверський. ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» було введено в експлуатацію в березні місяці 1972 року.

Потужність підприємства складала :

- 4,3 тон твердого сиру в зміну ;
- 3,6 тон масла селянського ;
- 10 тон цільномолочної продукції ;
- 0,6 тон молочного цукру ;
- 0,6 тон плавленого сиру.

В даний час потужність заводу складає:

- 10, тон твердого сиру в зміну;
- 5,0 тон масла селянського;
- 10 тон цільномолочної продукції;
- 0,6 тон молочного цукру;
- 0,6 тон плавленого сиру.

В основних цехах встановлено високопродуктивне імпортне і вітчизняне обладнання. Так на ділянці по виробництву сиру встановлена шведська лінія фірми “Альфа-Лаваль”, на ділянці по виробництву масла – Черкаський маслоробник А-10ЛО-1 безперервного збивання масла шляхом перетворення високо жирних вершків продуктивністю 1000 кг.масла за годину.

Завод приймав участь в міжгалузевій виставці “Молочна та м’ясна дегустація ХХІ століття”, де наш сир твердий “Російський” 50%, масло селянське фасоване були нагороджені золотими медалями, а сир твердий “Н-Сіверський” 40%, сир “Сіверський 50% срібними медалями.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика підприємства

Повна і скорочена назва:	Приватне акціонерне товариство «Новгород-Сіверський сирзавод», ПрАТ «НССЗ».
Юридична адреса:	16000-Чернігівська область, м. Новгород-Сіверський, вул. Залінійна, 21а.
Номер та дата державної реєстрації	13.01.1999р., № 105212000000000071.
Ідентифікаційний код юридичної особи	30041114
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Структура органів управління	Вищий орган управління – загальні збори акціонерів. Поточною роботою підприємства керує Генеральний директор та Виконавча дирекція. Контролюючі органи: Спостережна(Наглядова) рада та Ревізор.
В об'єднання (асоціації, концерн)	підприємство не входить.
Форма власності	приватна.
Частка в статутному капіталі	100 % фізичні особи.
Акціонерів, частка яких перевищує 10 %	2 чол.
Організаційна структура підприємства	приватне акціонерне товариство.

Джерело: розроблено автором на основі [23,41]

Проаналізуємо стиль управління в ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Згідно організаційної структури, що наведена на (рис. 2.1). Вищим органом



управління товариства є загальні збори акціонерів, які затверджують Наглядову раду, ревізора. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю Виконавчого органу (Генерального директора) та захист прав акціонерів Товариства. Поточною діяльністю керує Генеральний директор товариства. Виробництво, в свою чергу, поділяється на: безпосередньо основне виробництво та допоміжні структури.

Безпосередньо напрямками виробничої діяльності товариства керує Генеральний директор товариства. [24]

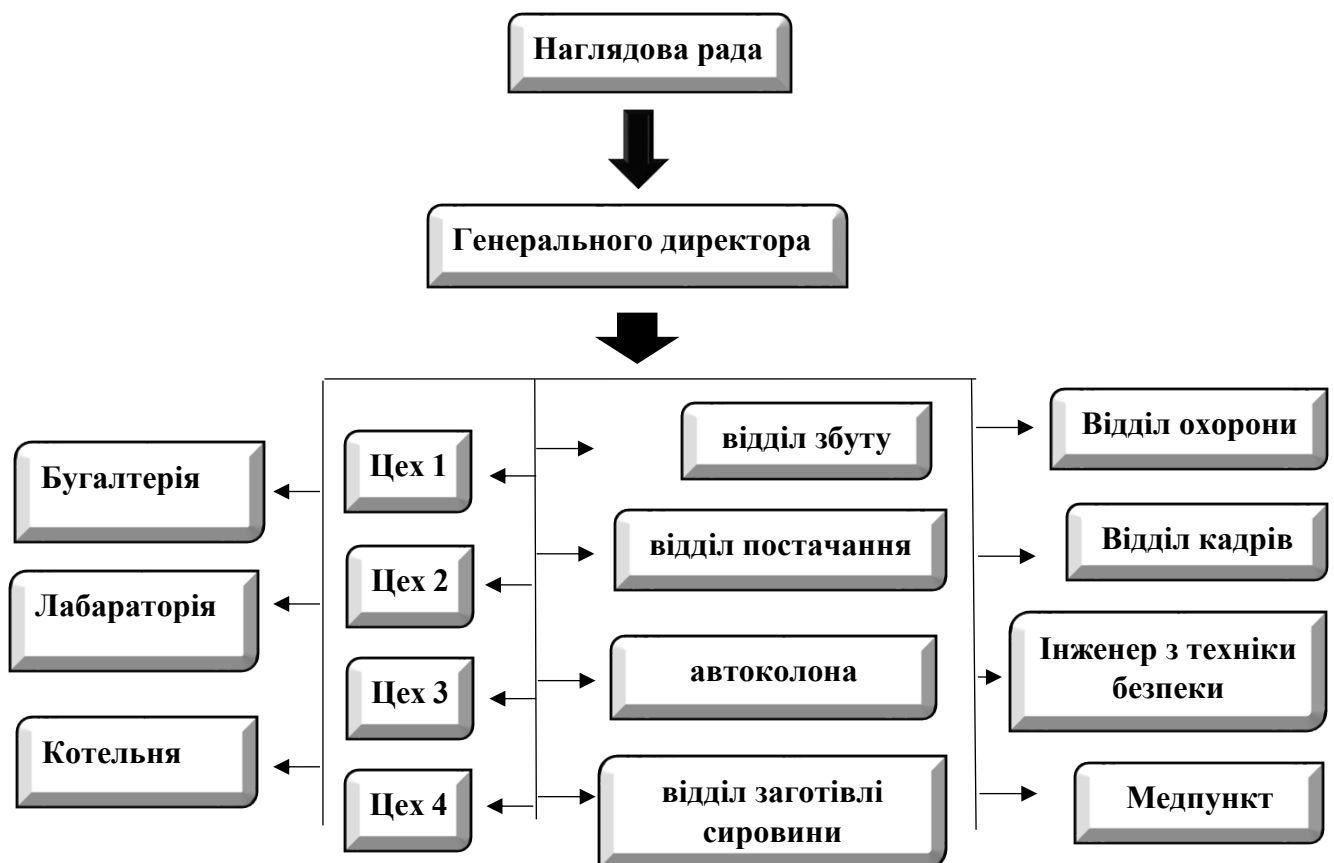


Рис. 2.1. Узагальнена організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Дочірніх підприємств, філій, представництв інших відокремлених структурних підрозділів Товариство не має.

- середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб), 388
- середня чисельність позаштатних працівників та осіб 0, які працюють за сумісництвом (осіб)

➤ кількість працівників, які працюють на умовах неповного робочого (дня, тижня) (осіб), 23

фонд оплати праці у звітному періоді склав 21 670 150 тис.грн.

Структура управління організацією є лінійно - функціональною через, це одна з найкращих структур для виробничого підприємства. Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких:

➤ функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців;

➤ вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавці

**Таблиця 2.2. Переваги та недоліки лінійно-функціональних структур управління**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій. 2. Відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства. 3. Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.	1. Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань. 2. Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм. 3. Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вище ланки. 4. Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Джерело: [27]

Очікується, ніби головному (лінійному) управлінцю дослідження певних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних відділів (груп, підрозділів, бюро).

Роль функціональних органів (служб) заємозалежна від масштабів виробничої виробництва та структури управління підприємством. При лінійно-функціональної структури регулювання володіє переваги лінійна організація, проте чим вище ступінь управління, тим більшу роль відіграє функціональне

управління. Якщо в рамках управління ділянкою його роль незначна, то в масштабах управління підприємством роль функціональних органів зростає. Функціональні служби виконують всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з контролем процесом виготовлення, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо (Рис. 2.1). Поєднані структури гарантують такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління зобов'язані приймати рішення і контролювати, а функціональні - консультувати, інформувати, створювати, планувати (табл. 2.1). [26]

**Таблиця 2.3. Обсяги виробництва та реалізації**

Товарна група	Обсяг виробництва в натуральному вимірі, тон		Обсяг реалізації в натуральному вимірі, тон.		Обсяг виробництва в грошовому вимірі, (без ПДВ), тис. грн.		Обсяг реалізації в грошовому вимірі, (без ПДВ), тис. грн.	
	2016 рік	2017 рік	2016 рік	2017 рік	2016 рік	2017 рік	2016 рік	2017 рік
Сири сичужні тверді	2785,0	3055,5	2497,0	2 985,7	141 562	188 758	160925,2	214 581,1
Масло вершкове	473,2	487,6	442,4	466,8	18601,6	25 789,4	23662,6	31 719,2
Сири плавлені	83,6	39,9	78,1	36,0	3537,8	2 390,4	3 621,2	1 965,7
Цукор молочний та Альбумін	29,9	23,9	9	21,8	611,7	906,6	139	552,9
Молоко термізоване	3167,1	5 386,3	3126,6	5 366,8	15 699	32 284,3	15 052,3	33 772,1
Інша продукція та напівфабрикати		25 636,0		25 636,0	1 879,0	298,2	2 001,4	3 617,3
<b>Всього</b>	<b>6 538,8</b>	<b>34 629,4</b>	<b>6 150,0</b>	<b>34 513,1</b>	<b>181891,2</b>	<b>250 426,6</b>	<b>205 401,8</b>	<b>286 208,3</b>

Джерело: розроблено автором

Основними ділянками на підприємстві:

- ділянка по виробництву твердого сиру;
- ділянка по виробництву плавленого сиру;
- ділянка по виробництву масла , цільномолочної та нежирної продукції;
- ділянка по виробництву молочного цукру;
- апаратно – приймальна ділянка.

Допоміжні ділянки:

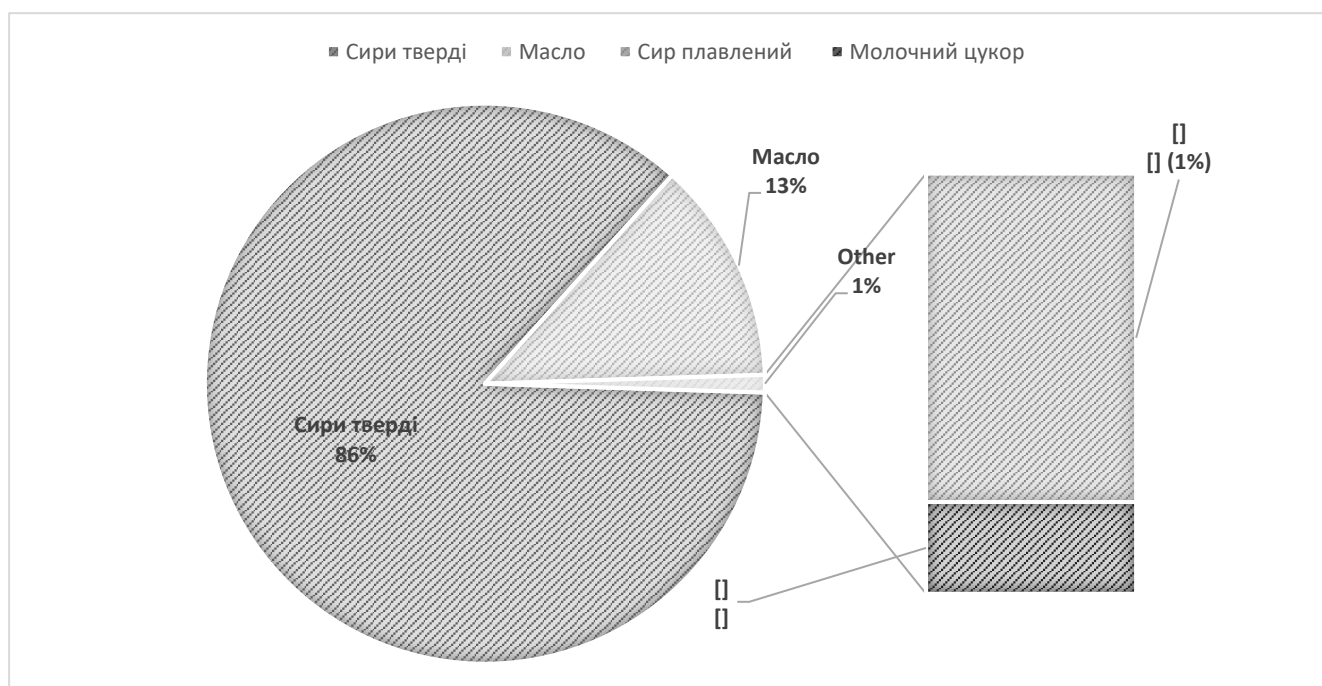
- паросилове господарство;
- аміачна компресорна;
- ремонтно – механічна майстерня;
- електроце;
- служба КВП і А;
- хімічна та бактеріальна лабораторія;
- транспортна дільниця;
- очисні споруди;
- автоколону;
- будівельники.

На ділянці по виробництву продукції з незбираного молока – автомат по розфасовці продукції в пакети. Фасує молоко, сметану, кефір. Всі допоміжні служби також оснащені високопродуктивним обладнанням.

Загальна штатна чисельність ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» на 01 березня 2017 складає 244 чоловік [8]

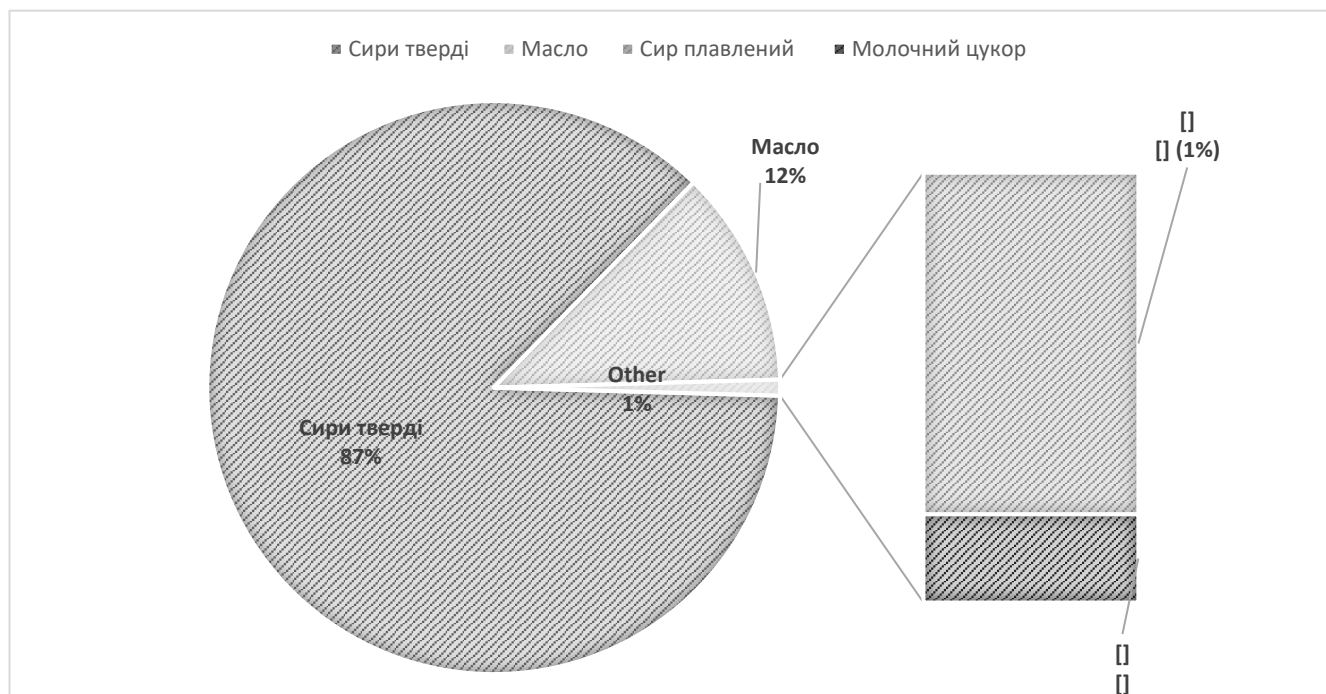
- Строк роботи підприємства на ринку 47 років.
- Частка ринку України 15 %.

Наявні відмінності в рівнях споживання молочної продукції в регіональному розрізі пов'язані із специфікою формування ринку молочної продукції. Такі види продукції, як масло вершкове, тверді сири мають в силу своєї транспортабельності широкий ринок збуту.



**Рис. 2.2. Питома вага молочних продуктів в загальному обсязі реалізації у 2016 році**

Джерело: розроблено автором



**Рис. 2.3. Питома вага молочних продуктів в загальному обсязі реалізації у 2017 році**

Джерело: розроблено автором

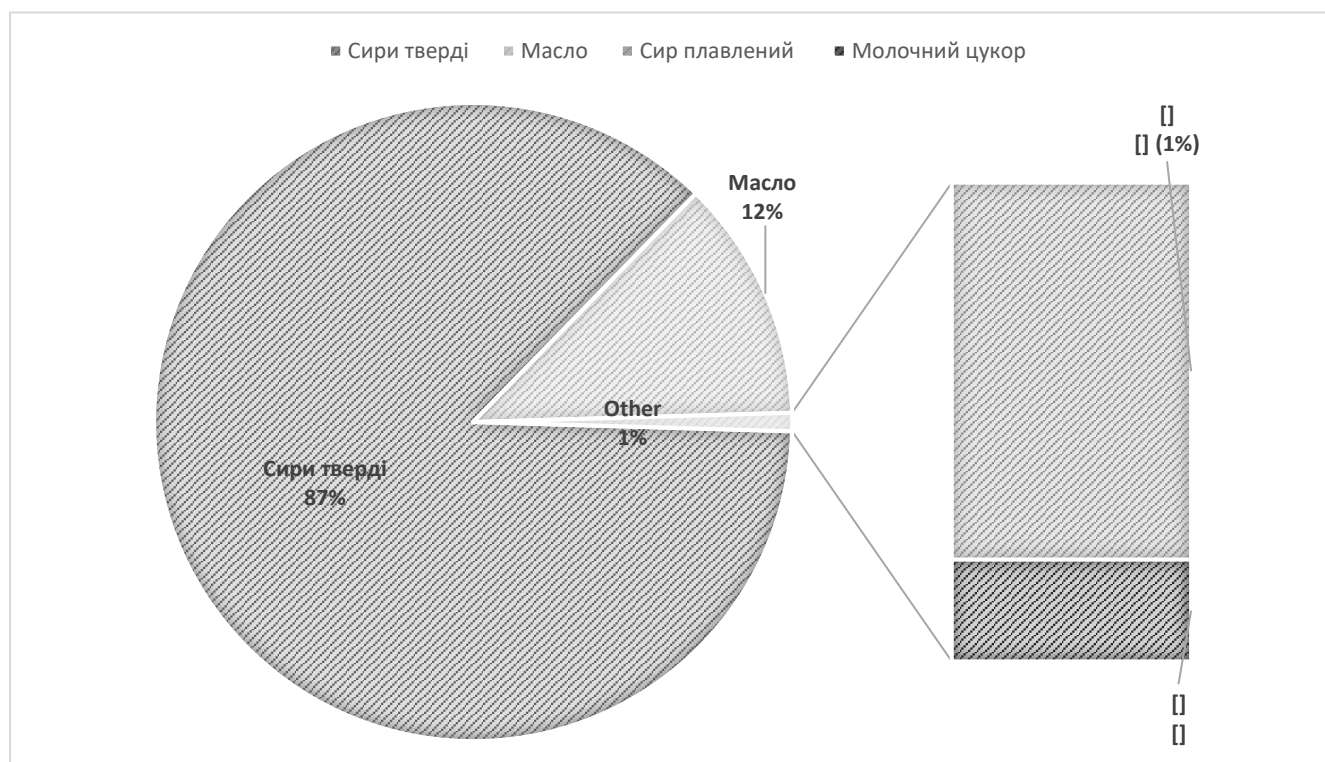


Рис. 2.4. **Питома вага молочних продуктів в загальному обсязі реалізації у 2018 році**

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.4. **Основні постачальники**

	Обсяг поставок (тон )						Періодичність поставок
	2016 рік	% в загал обсязі	2017 рік	% в загал обсязі	Січень, лютий 2018 р.	% в загал обсязі	
Сільгосп-підприємства	29 932,83	82,89	36 519,26	87,22	5 270,53	91,50	Кожний день
Населення	6 176,51	17,11	5 352,24	12,78	489,39	8,50	Кожний день
Загалом:	36 109,34	100%	41 871,50	100%	5 759,92	100%	

Джерело: розроблено автором

Що стосується таких продуктів, як молоко незбиране, кефір, вершки, то вони не можуть зберігатися тривалий час, ринок збуту цих продуктів має невеликий радіус до зони виробництва і носить локальний характер.

Формування цін на молочну продукцію значною мірою залежить від співвідношення попиту на неї по періодах року та платоспроможністю населення. Пік зниження цін на молоко в Україні припадає на 3 квартал. Саме в цей період формуються найбільші обсяги реалізації і ціни на молоко продукцію навпаки підвищуються. Поступовий їх ріст починається з вересня і продовжується до березня наступного року.

В умовах постійної фінансової нестабільності підприємство не може постійно підтримувати стабільність показників. Через збільшення індексу інфляції, постійні зміни цін та залежність від зовнішнього середовища українські підприємства змушені адаптуватися до змін та впроваджувати нововведення, які будуть відповідати міжнародним тенденціям [27].

Зазвичай це супроводжується збільшенням витрат на операційної діяльності і це призводить до збільшення цін на послуги. Зміни у ціновій політиці негативно впливають на попит. Кількість покупців зменшується, тому постійно потрібно проводити ряд заходів для стимулювання попиту.

Динаміка показників фінансової діяльності підприємства має тенденцію до зростання (Див.Таб. 2.5.). Це забезпечується за рахунок стратегічного планування, доведеної організації та постійному контролю за процесом виробництва (наглядова рада, ревізор).

Для розвитку та підвищення якості ПрАТ «Новгород-Сіверський Сирзавод» використовує додаткові кошти, що приносять в довгостроковій перспективі збільшення прибутку.

**Таблиця 2.5. Аналіз показників фінансових результатів діяльності  
ПрАТ «Новгород-Сіверський Сирзавод» за 2016-2018 рр., тис. грн**

Стаття	Код рядка	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Δ2017- 2016	Δ2018- 2017	% 2017/ 2016	% 2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	288321	340 680	443 315	52359	102 635	18,2	30,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	238 995	289 865	386 295	50 870	96 430	21,3	33,3
Валовий: прибуток\збиток	2090	49326	50 815	57 020	1 489	6 205	3	12
Інші операційні доходи	2120	9	1	10	-8	9	-89	90
Адміністративні витрати	2130	15218	14 029	14 313	-1 189	284	-7,8	2
Витрати на збут	2150	23251	20 185	27 031	-3 066	6 846	-13,9	33,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток\збиток	2290	7284	12 105	9 199	4 821	-2 906	66,9	-24
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-2 177	-2 196	-2 177	-19	-	0,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7284	9 928	7 003	2 644	-2 925	36,3	-29,5

Джерело: складено на основі додатку А



Проаналізувавши показники фінансової діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський Сирзавод», можна прослідкувати динаміку основних показників протягом 2016-2018 рр. Собівартість послуг збільшилася у 2017 рр на 21,3%, у 2018 рр. – 33,3%. При чому прибуток від наданих послуг збільшився на 3% та 12% відповідно у 2017 та 2018 роках. Значною мірою це за рахунок розширення асортименту послуг, також збільшення кількості клієнтів та збільшення ціни на товар.

Платоспроможність визначається здатністю суб'єкта господарювання до швидкого погашення своїх короткотермінових зобов'язань. В оцінках фінансового стану не варто ототожнювати платоспроможність з ліквідністю активів. Платоспроможність розглядається у ширшому значенні якості фінансового стану, ніж ліквідність, оскільки передбачає не лише здатність конвертування оборотних активів у засоби платежу, а й можливість забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Проаналізуємо результати розрахунку ЗАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» відносних показників ліквідності. Даний результат є не високим. З 2016 в нормі. Високе значення вважається негативним, так як свідчить зайве відволікання ресурсів компанії на формування валютних коштів, що призводить до неефективного використання наявних фінансових ресурсів. Так як в умовах нормальної економічної ситуації і середньої прогнозованої рентабельності компанії ефективніше вкладати вільні валютні ресурси у власну діяльність, ніж формувати вклади на депозитних рахунках. Однак в 2017 і 2018 роках є низькі значення показника ліквідності є негативним, адже свідчить про проблеми з імовірністю відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Це знижує довіру контрагентів і партнерів до фірми, негативно впливає на вартість залучення позикових ресурсів - банківських і комерційних кредитів, веде до збільшення ризику вирішення проблем в судовому порядку тощо. Важливо помітити, що нормативні значення показників ліквідності є досить відносним і багато в чому залежать від сфери діяльності компанії, фактора сезонності, типових договорів співпраці з постачальниками товарів, робіт і послуг, сукупності інших причин [11].

Загалом нормативними вважаються наступні:

- для показника покриття нормативним вважається значення більше

Воно вказує обсяг оборотних активів, яка припадає на одиницю короткострокових зобов'язань.

- для показника швидкої ліквідності - 0,6-0,8.

Воно вказує обсяг середньо- і високоліквідних оборотних активів, яка припадає на одиницю короткострокових зобов'язань.

- для ознаки абсолютної ліквідності - 0,1.

Воно вказує обсяг і високоліквідних використовуваних активів, яка припадає на одиницю короткострокових зобов'язань.

- сенс показника пропорції поточної дебіторської і кредиторської заборгованості свідчить про здатність розрахуватися з постачальниками, працівниками та іншими кредиторами за рахунок дебіторів в межах досліджуваного року. Рекомендоване значення показника = 1.

У разі, якщо воно більш одиниці, слід сказати про значне відволікання грошових ресурсів компанії дебіторами, що знижує дієздатність відповідати згідно з власними короткостроковими обіцянкам. У разі якщо показник менше одиниці - підприємство здатне фінансувати дебіторську заборгованість і частина інших активів через рахунок кредиторської заборгованості.

Надання однозначної оцінки значенням показника можливо лише працівником компанії, так як, наприклад, його високе значення може бути свідченням реалізації точної стратегії і говорить про агресивну рекламну політику і активне комерційне кредитування клієнтів для цілей розширення ринку збуту. В результаті розрахунку відносних показників ліквідності - аналітик набуває поняття про міцність компанії, ступінь поточних фінансових ризиків і ризиків втрати ліквідності, ефективність грошової політики в короткостроковій можливості [28]

## 2.2 Діагностика системи управління розвитком підприємства

Продуктивний формування і створення перспективи будь-якого підприємства гарантується завдяки взаємозв'язку дієвої системи маркетингу, найвищої конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості компанії. Інноваційна концепція і практика ведення бізнесу доводить, що одним з головних результативних методик ефективного пошуку напрямків становлення системи менеджменту компанії є використання управлінської діагностики в системі маркетингу на базі діагностики ефективності звичайної організаційної структури управління як єдиної діагностичної мети системи управлінської діагностики компанії.

Збільшення обсягу фонду оплати праці відносно попереднього року складає 21,5 відсотків. Збільшення відбулось за рахунок наступних факторів

- Підвищення рівня мінімальної заробітної плати, згідно чинного законодавства.
- Збільшення тарифних розцінок
- Підвищення результативності праці працівників
- Стимулювання праці для підвищення продуктивності і ефективності використання робочої сили [29].

Таблиця 2.6. Інформація про співробітників

	2016	2017	2018	Проект 2019
Чисельність працюючих	367	388	401	400
в т.ч. робітники та приймальники по ЦПУ	316	340	358	355
ІТР та службовці	51	48	48	48
Фонд заробітної плати	15 446 207	19 727 427	21 670 150	23 500 150

Джерело: розроблено автором

У звітному періоді підприємство забезпечено кваліфікованими кадрами у повному обсязі. На протязі року товариство укладало договори з профільними вищими учбовими закладами щодо проходження студентами виробничої та переддипломної практики з наступним працевлаштуванням молодих спеціалістів та заходи спрямовані на залучення кваліфікованих працівників за рахунок бази даних державної служби зайнятості. Також емітент здійснював заходи спрямовані на забезпечення підвищення рівня кваліфікації працівників операційним потребам шляхом забезпечення участі працівників в семінарах [30].

**Таблиця 2.7. Характеристика персоналу за освітою та віком у 2017-2018 році**

Вік	З вищою освітою, чол.		З середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років	30	28	5	4	0	0	35	32
Від 30 до 45	3	3	144	130	10	18	157	151
Від 45 до 55	2	1	87	87	56	55	145	143
Понад 55	27	25	32	31	5	6	64	62
Разом	62	57	268	252	71	79	401	388

Джерело: розроблено автором

Для такого, щоб підприємство діяло найбільш результативніше необхідно вдосконалити систему управління персоналом. Головна мета маркетингу персоналу - поєднання дієвого навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для становлення можливостей працівників і стимулювання їх до виконання справ більш високого рівня. Як було визначено, головними складовими системи управління персоналом вважаються:

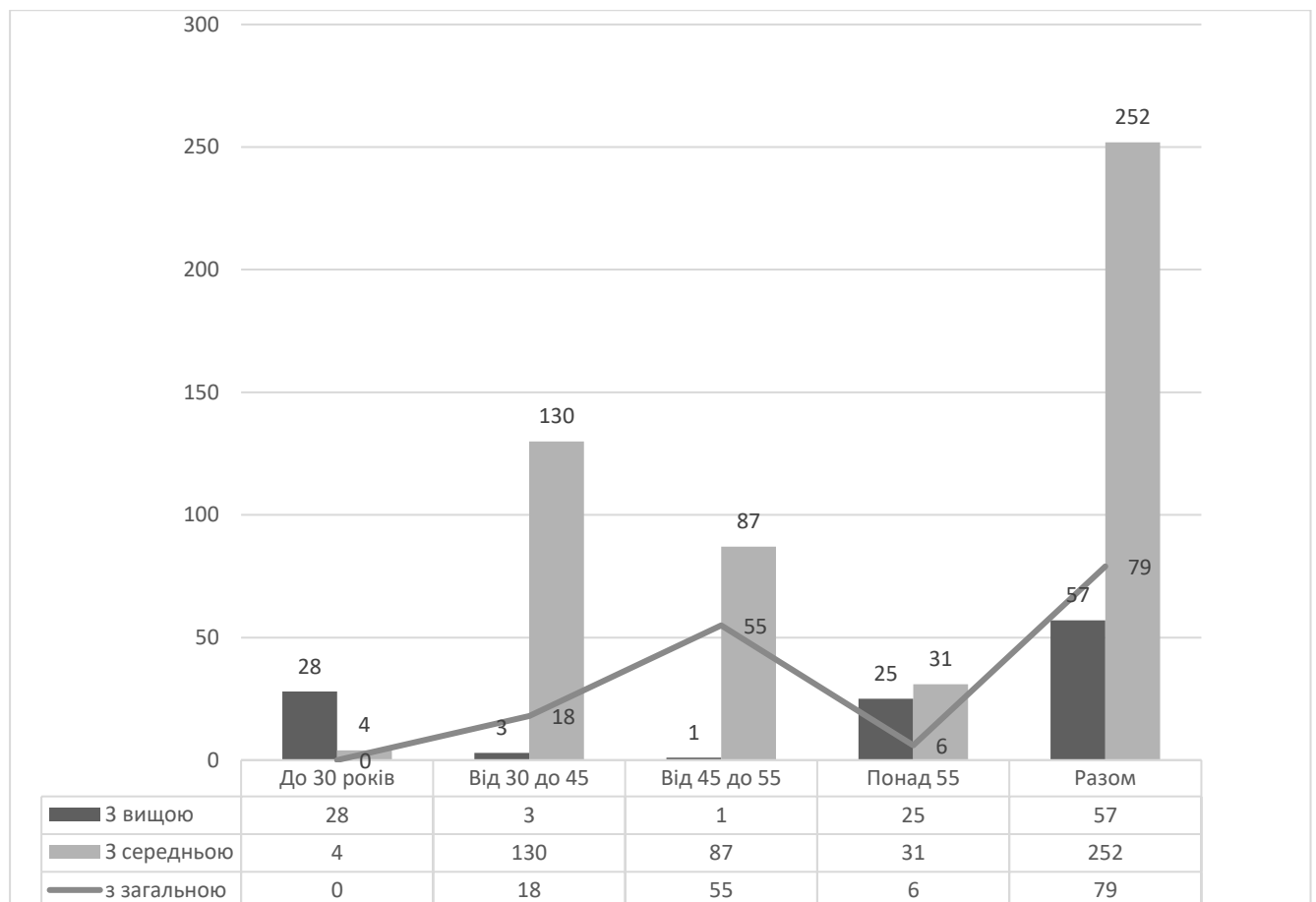
1. Аналіз і планування персоналу: по даної підсистеми належить аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб в персоналі, організація реклами і встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;

2. Підбір і набір персоналу: проведення співбесід, досліджень, анкетування для виявлення інтелектуального рівня, майстерності, комунікативності та інших необхідних властивостей;

3. Оцінка персоналу: індивідуальна критика - рівень знань, умінь, професіоналізму і власної відповідальності, оцінка виконуваної роботи і її підсумків;

4. Організація вивчення персоналу і підвищення кваліфікації персоналу: виховання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання;

5. Мотивація персоналу. Так, беручи до уваги зазначене встановлено, як система управління - це упорядкований ансамбль взаємопов'язаних частин, які сприяють функціонуванню та розвитку компанії [31].



**Рис. 2.5. Характеристика персоналу за освітою та віком у 2018 Році**

Джерело: розроблено автором

У той же час відомо, організаційна структура управління являє собою форму кооперації та поділу управлінської діяльності, згідно з якими ведеться процес управління підприємством відповідно до відповідним функціям, націленими на укладення встановлених завдань.

Крім цього, виходячи з інформації, представленої в джерелі, організаційна структура управління компанії є:

- 1) структуру організаційної системи, яка відображає інформаційні, правлячі та інші взаємозв'язки між співучасниками системи;
- 2) структуру процесу організації (комплекс дій і процесів, націлених на створення і поліпшення зв'язків між частинами цілого)
- 3) комплекс взаємозв'язків, спрямованих на внутрішню орієнтованість і злагодженість частин організаційної системи

З метою оцінки значення віддачі моделі управління підприємством, передбачається поділити даний аналіз на 2 елементи - організаційну та фінансову складові.

Головними бізнес-індикаторами вивчення організаційної складової моделі формування дієвої структури управління компанії вважаються: ознака цілеспрямованості діянь апарату управління компанії (O1), коефіцієнт дублювання функцій управління (O2), коефіцієнт надійності діяльності апарату управління компанії (O3), коефіцієнт ритмічності циклу управління (O4), коефіцієнт безперервності роботи апарату управління (O5), які рекомендується розраховувати за формулами (1) - (5) [32]:

$$O_1 = \frac{\chi_{\Pi}^{AY}}{\chi_{ЗАУ}} \quad (2.1)$$

де  $\chi_{\Pi}^{AY}$  – кількість працівників апарату управління, на яких покладено виконання спеціальних, спецефічних завдань;  $\chi_{ЗАУ}^{AY}$  – загальна кількість працівників апарату управління компанією;

$$O_2 = \frac{K_{\Pi}^{\Phi}}{K_{\Pi}^P} \quad (2.2)$$

де  $K^{\Phi}_{\Pi}$  – кількість функцій, завдань закріплених за певними підрозділами;  $K^P_{\Pi}$  – кількість робіт що передбачені функціями, задач певних підрозділів;

$$O_3 = 1 - (O^{\text{yp}}_{\text{H}} / O^{\text{yp}}_3) \quad (2.3)$$

де  $O^{\text{yp}}_{\text{H}}$  – кількість нереалізованих управлінських рішень;  $O^{\text{yp}}_3$  – загальний обсяг прийнятих управлінських рішень;

$$O_4 = T^{\text{дв}}_{\text{H}} / T^{\text{H}}_{\text{P}} \quad (2.4)$$

де  $T^{\text{дв}}_{\text{P}}$  – тривалість денних відхилень від нормативів;  $T^{\text{H}}_{\text{P}}$  – нормативна тривалість годин роботи;

$$O_5 = T_{\text{П}} / T_{\text{М}} \quad (2.5)$$

де  $T_{\text{П}}$  – тривалість перерв, що здійснювались менеджерами;  $T_{\text{М}}$  – трудомісткість робіт підрозділів апарату управління.

В області економічної складової моделі формування ефективної структури управління фірми, то даний апарат характеризується наступними бізнес-індикаторами [15, с. 87-88]: показником економічності роботи апарату управління (E1), показником відношення кількості працівників лінійного і функціонального управління (E2), показником зайнятості працівників в апараті управління (E3) - формули (6) - (9) [17]:

$$E_1 = B_{\text{АУ}} / B_{\text{ВРП}} \quad (2.6)$$

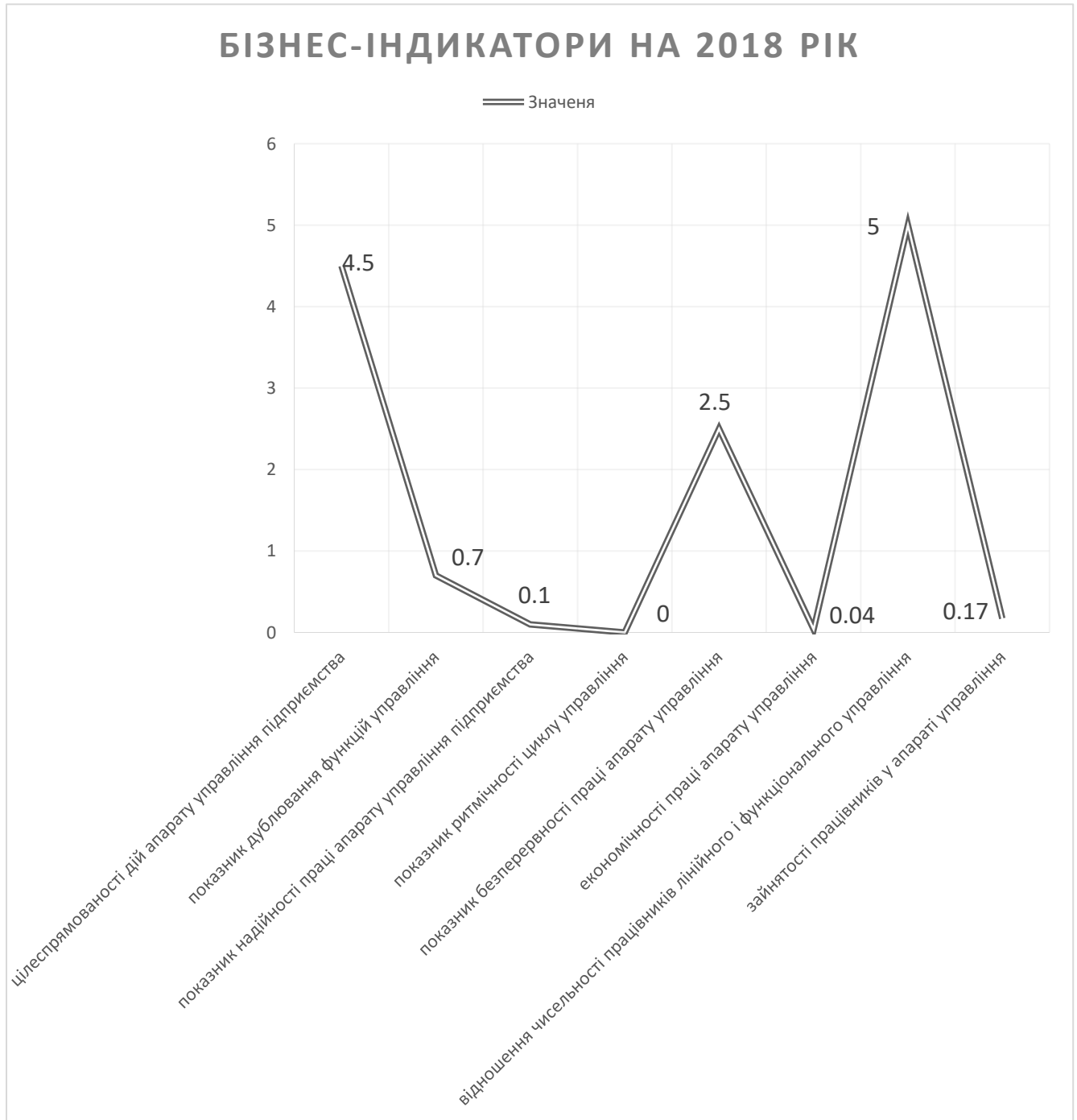
де  $B_{\text{АУ}}$  – витрати, понесені на управління підприємством;  $B_{\text{ВРП}}$  – витрати, понесені на виробництво реалізованої продукції;

$$E_2 = \chi_{\text{ЛК}} / \chi_{\text{ФК}} \quad (2.7)$$

де  $\chi_{\text{ЛК}}$  – чисельність лінійних керівників;  $\chi_{\text{ФК}}$  – чисельність функціональних менеджерів;

$$E_3 = \chi^{\text{зАУ}} / \chi_{\text{ВП}} \quad (2.8)$$

де  $\chi_{\text{ВП}}$  – чисельність працівників, задіяного у виробництві товару.



**Рис. 2.5. Бізнес-індикатори дослідження організаційної складової моделі формування ефективної структури управління на ПрАТ «НССЗ»**

Джерело: розроблено автором



**Таблиця 2.8. Наявні проблемні сфери у роботі з персоналом на ПрАТ  
«НССЗ»**

Проблема:	Сутність проблеми:	Шляхи вирішення:
Проблема підбору кадрів	Як вибрати працівників, що володіють не тільки високими професійними і діловими, однак і відповідними особистими якостями. Як фактично уберегти компанію від потенційно небезпечних (конфліктних) співробітників. Як ефективно розподілити новий персонал по підрозділах, аби не було перенавантаження або простою робочої сили.	наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади, щоб обгрунтовано провести їх з'єднання; розрахунок потреби в кадрах робітників і службовців; розрахунок моделі робочих місць; професійний підбір кадрів; формування резерву кадрів.
Розподіл кадрів у підрозділах підприємства		
Атестація та оцінка трудової діяльності окремих категорій працівників	Проблема оцінки потенціалу кожного працівника, формування програми навчання і розвитку.	створення системи ефективного оцінювання персоналу; дослідження критеріїв і стандартів для працівників відповідно до виконання тієї або іншої задачі, в кінцевому рахунку оцінка віддачі виконання поставлених перед працівником завдань.

Джерело: розроблено автором

Отже, виходячи із результатів аналізу інформаційної бази дослідження, можна сформулювати такі висновки та пропозиції, а саме:

Організаційна та економічна складова ПрАТ «НССЗ» є позитивна динаміка. Не зважаючи на появу нового директора. Взаємозв'язок як у самому адміністративному відділі так і між всіма іншими відділами є взаєморозуміння, але не висока продуктивність.

Показник ритмічності нульовий. Тобто денних відхилень часу від виконання заданим лану робіт не має. І це являється серйозним позитивним фактором.

Високе співвідношення чисельності працівників лінійного і функціонального управління. Це позитивно врегульовує важелі управління.

Щодо пропозицій на мій погляд важливим курсом має бути удосконалення маркетингу. А саме пошуку більш ефективних шляхів збуту. Що і освітлює низький показник зайнятості працівників у апараті управління. Беручи до уваги 2

та 3 розділ. Можна зробити висновки, що це можливо навіть не збільшуючи собівартість продукції

### 2.3. Оцінка потенціалу підприємства та чинників його розвитку

Україна входить в число провідних виробників масла селянського та сирів жирних. Через певні споживацькі традиції Україна є достатньо великим споживачем масла та інших молочних продуктів. На ринку України найбільшу питому вагу в натуральному вимірі традиційно займають молоко оброблене – 39%, кисломолочні продукти – 22%, масло селянське – 21% та сири жирні - 12%.

Таблиця 2.9. Характеристика молокопереробних підприємств 2016 р.

	підприємство	район	Фактичний обсяг випуску у перерахунку на молоко, т	Потужніс ть переробк и, т	Рівень використа ння потужнос тей, %	Рейтинг підприс мств за випуско м продукці ї
	1	2	3	4	5	6
1	Філія Ніжинський міськолзавод ДП «Аромат»	Ніженський	11775,9	131410	8,96	8
2	Ічнянський молочноконсервни ий комбінат	Ічнянський	13604,34	81000	17,01	7
3	ТОВ «Бахмачконсервмо локо»	Бахмацький	1418,38	51000	2,84	16
4	ВАТ « Чернігівський молокозавод»	Чернігівський	31906,7	100510	31,75	2
5	ЗАТ «Городнянський маслозавод»	Бородянський	87,9	25100	0,35	18

## Продовження таблиці 2.8.

6	ВАТ «Ічнянський завод сухого молока та масла»	Ічнянський	24912	75100	33,2	5
7	ЗАТ «Новгород сіверський сирзавод»	Новгород-Сіверський	26369	43710	60,34	3
8	Куликівське сілськогосподарське ЗАТ «Молоко»	Куликівський	24241,8	29210	83,02	6
9	ТОВ «Козелетський маслозавод»	Козелетський	2690,5	22100	12,23	14
10	ТОВ «Лосинівський маслосирзавод»	Ніжинський	7412	18310	40,5	10
11	Філія «Менський сир»	Менський	82228,4	105100	78,31	1
12	ВАТ «Бобровцький молоко завод»	Бобровицький	25120,8	87610	28,68	4
13	ЗАТ «Сосницький сирзавод»	Сосницьки	2701,9	4535	59,56	13
14	ЗАТ «Масло завод Прилуки»	Прилуцький	11360,5	43710	26	9
15	ДПЕ Коропський сирзавод ТОВ «Сил»	Коропський	4866,3	18310	26,59	11
16	ТОВ «Торговий дім Сіверяни»	Ріпкинський	356,73	1710	20,98	17
17	ТОВ «Срібнанський молокозавод»	Срібнанський	0	17100	0	19

Продовження таблиці 2.8.

18	ТОВ « Носівський міськмолзавод»	Носівський	0	33621	0	19
19	Корюківський МЗ	Корюківський	1810	13437,7	13,40	15
20	ПП « Сирний діс»	Куликівський	2854,2	3881	73,56	12

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.10. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу

Компонентний, чинник	Стан	Тенденції розвитку	Характер впливу на організацію
Конкуренти Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію	Висока конкуренція	Подальше зростання числа конкурентів	Зниження попиту на послуги.(інші навчальні центри)
Покупці Географічне розміщення покупців	Розміщення у різних регіонах України та світу	Збереження розміщення, вихід на нові ринки	Зростання обсягів виробництва
Ставлення покупця до продавця	Довіра	Постійні споживачі	Збільшення кількості наданих послуг
Постачальники Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	Співпраця з перевіреними постачальниками	Подальша співпраця	Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок
Вартість товарів	Зростання цін	Подальше зростання	Збільшення собівартості наданих послуг
Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору	Своєчасна і якісна організація виробничого процесу	Подальша співпраця	Уникнення надання неякісних послуг, виробів

Джерело: [34]

Всього в Україні більше сотні виробників молочних продуктів, із них такі великі підприємства, як об'єднання: ДП «Мілкіленд-Україна», Молочний Альянс, ЗАТ «Гадяч сир» «Укрпродукт», ВАТ «Тульчинський маслосирзавод», ВАТ «Роменський молочний комбінат», ЗАТ «Балтський МКК», ВАТ «Житомирський маслозавод», ВАТ «Ічнянський завод сухого молока та масла» та інші. Отже, проаналізувавши фактори макросередовища прямого можемо прослідкувати, найбільший вплив здійснюється на цінну та якість наданих послуг. Споживчий ринок молока і молочних продуктів створюється через компанії переробної промисловості, міські ринки, від товаровиробників і різного роду посередників.

Розглянемо за допомогою SWOT-аналізу потужні і слабкі сторони фірми, а ще можливості та загрози на шляху свого становлення (табл. 2.10.)

**Таблиця 2.11. SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Новгород-Сіверський Сирзавод»**

<b>Strengths (сильні сторони)</b>	<b>Weaknesses (слабкі сторони)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Висока якість продукції та довіра споживачів на українському ринку</li> <li>2) Конкурентоспроможна ціна</li> <li>3) Сучасне обладнання для виробництва молочної продукції європейського зразка</li> <li>4) Великі виробничі потужності підприємства, можливість випускати великі об'єми продукції</li> <li>5) Міжнародний стандарт управління системою безпеки продуктів харчування - ISO (2007);</li> <li>6) Система управління безпекою продуктів харчування - ХААСП (2007).</li> <li>7) Наближеність підприємства до автомагістралі М02 міжнародного сполучення із гарною якістю покриття.</li> <li>8) Прозорість діяльності та відсутність впливу політичних сил на діяльність підприємства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Висока конкуренція між українськими виробниками молочної продукції. Зокрема і щодо експорту в країни ЄС.</li> <li>2) Відсутність «єврономера» - номер експлуатаційного дозволу (Персональний контрольний Номер), виданий територіальним органом Держпродспоживслужби України для експорту товарів в ЄС</li> <li>3) Неналагоджені зв'язки з європейськими контрагентами – потенційними покупцями молочної продукції.</li> <li>4) Розташування виробничих потужностей підприємства відносно далеко від кордонів з європейськими країнами.</li> </ol>

Продовження таблиці 2.10.

<b>Opportunities (можливості)</b>	<b>Threats (загрози)</b>
1) Збільшення квоти на експорт молочної продукції до ЄС. 2) Посилення євроінтеграційних процесів в Україні та доступність інформації пов'язаної з експортом до ЄС. 3) Міжнародні виставки в ЄС виробників молочної продукції. 4) Стимулювання та підтримки експорту з боку держави. При Мінекономрозвитку на постійній основі ведуться засідання Ради з просування експорту, метою якої вважається активізація роботи щодо виходу національних виробників на нові ринки.	1) Сезонність молочної продукції. 2) Неочікувані коливання ціни на молоко на світовому ринку. 3) Сильна конкуренція між виробниками молочної продукції на світовому ринку. 4) Складні бюрократичні процеси в Україні для виходу на ринки ЄС із харчовою продукцією. 5) Високі стандарти та вимоги до харчової продукції в ЄС. 6) Складний процес пошуку контрагентів в ЄС. 7) Залежність від європейських інтервенцій на сухе молоко . 8) Невелика квота на молочну продукцію (загальний обсяг сухого молока на 2019 рік – 3600 тонн, вершкового масла - 2400 тонн).

Джерело: розроблено автором

Оглянемо і зробимо аналіз фірми та згідно методології PEST-аналізу. PEST (Political, Economic, Social, Technological) - аналіз фінансових, політичних, соціальних і науково-технічної сфер. Всі ці тенденції макросередовища можуть значно вплинути на ринок і бізнес [38]. Зовнішні причини можуть сприяти розвитку компанії, проте можуть стати і серйозною перешкодою для її діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.12. PEST-аналіз ПрАТ «Новгород-Сіверський Сирзавод»

<b>Економічні фактори</b>	<b>Технологічні фактори</b>
1. Поліпшення національної валюти 2. Прогнозований темп підйому ВВП 3. Зменшення значення безробіття 4. Підвищення доходів населення 5. Суть глобалізації та відкритості економіки	1. Високий рівень науково-технічного становлення галузі, впровадження сучасних зарубіжних технологій 2. Порівняно невисокі витрати на вивчення і дослідження новітніх проектів 3. Високий рівень інновацій і науково-технічного становлення галузі 4. Підйом темпів застосування, введення і передачі технологій
<b>Політичні фактори</b>	<b>Соціально-культурні фактори</b>

## Продовження таблиці 2.11.

1. Зміни влади 2. Ступінь бюрократизації та корупції 3. Антимонопольне і трудове законодавство 4. Податкове навантаження 5. Військові дії в країні	1. Серйозне ставлення персоналу до роботи, за умови відповідного рівня оплати праці 2. Запити до якості продукції рівномірно високі, споживча культура розвинена на досить високому рівні 3. Темпи зростання народонаселення негативні, стимульовані міграційними процесами і негативним природним приростом
--	--

Джерело: розроблено автором

Як бачимо в країні в основному прихильна обстановка для функціонування фірми. Підйом економіки країни, запозичення кращого зарубіжного досвіду, позитивне ставлення покупців до фірми, формування науково-технічного оснащення і залучення коштів інвесторів, через велику кількість інноваційних проектів, що є запорукою успішного функціонування і становлення ПрАТ «НССЗ».

Таблиця 2.13. Показники платоспроможності та фінансової стійкості

Показник	2016	2017	2018	Δ	
				17/16	18/17
Коефіцієнт покриття	1,11	1,21	0,97	0,1	-0,24
Коефіцієнт відносної ліквідності	0,76	0,52	0,55	-0,24	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,0008	0,004	-0,0022	0,0032
Робочий капітал	3,08	3,25	-19,46	0,17	-22,71
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,06	0,71	2	-0,35	1,25
Коефіцієнт строку погашення дебіторської заборгованості	79,12	75	57,6	-4,12	17,4
Коефіцієнт автономності	0,23	0,42	0,39	0,19	-0,03
Коефіцієнт фінансування	4,4	2,4	2,6	-2	0,2
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,32	0,31	-0,05	-0,03	-0,36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,8	0,1	0,02	-0,7	-0,08

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо показники платоспроможності та фінансової стійкості:

1. *Коефіцієнт покриття* – значення покриття визначається як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Тобто формула має наступний вигляд (2.1).

$$K_{\text{покp}} = \frac{ПА}{ПЗ} \quad (2.1),$$

де  $K_{\text{покp}}$  – коефіцієнт покриття;

$ПА$  – поточні активи;

$ПЗ$  – поточні зобов'язання.

Тобто рядок 1195 активу балансу поділений на рядок 1695 пасиву балансу.

2. *Коефіцієнт відносної ліквідності* – значення вимірює здатність підприємства вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. До високоліквідних активів можна віднести грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість тощо, розраховується за формулою (2.2).

$$K_{\text{в.л.}} = \frac{ОА - З}{КЗ} \quad (2.2),$$

де  $K_{\text{в.л.}}$  – коефіцієнт відносної ліквідності;

$ОА$  – оборотні активи;

$З$  – запаси;

$КЗ$  – короткострокові зобов'язання.

Тобто сума рядків (1120, 1125, 1135, 1130, 1140, 1145, 1155, 1160, 1165, 1190) активу балансу поділена на рядок 1695 пасиву балансу.

3. *Коефіцієнт абсолютної ліквідності* – значення демонструє частку поточних зобов'язань підприємства, яка може бути погашена негайно. розраховується за формулою тобто значення абсолютної ліквідності є співвідношення грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій до короткострокових зобов'язань (2.3).

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{Ге.}{ПЗ} \quad (2.3),$$



де  $Ka.l.$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$Гe.$  – грошові кошти та їх еквіваленти;

$ПЗ$  – поточні зобов'язання.

Тобто сума рядків (сума 1160 і 1165) активу балансу поділена на рядок 1695 пасиву балансу.

4. *Робочий капітал* – показник відображає різницю між поточними активами та поточними зобов'язаннями, розраховується за формулою (2.4).

$$P_{\text{кап.}} = ПA - ПЗ \quad (2.4),$$

де  $P_{\text{кап.}}$  – робочий капітал;

$ПA$  – поточні активи;

$ПЗ$  – поточні зобов'язання.

Тобто (значення 1000 активу балансу + значення 1200 активу балансу + значення 1300 активу балансу + значення 1400 активу балансу) поділені на В.О.К

В.О.К - це сума власних обігових коштів визначається як різниця суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань і поза оборотних активів. Тобто має наступний вигляд: показник 1495 пасиву балансу додати показник 1595 пасиву балансу відняти показник 1095 активу балансу.

5. *Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості* - коефіцієнт ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю замовників і інших дебіторів. Показник коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством, розраховується за формулою (2.5).

$$K_{\text{д.з.}} = \frac{ЧД}{С_{\text{д.з.}}} \quad (2.5),$$

де,  $K_{\text{д.з.}}$  – Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

$ЧД$  – чистий дохід від реалізації продукції;

$С_{\text{д.з.}}$  – середньорічна вартість дебіторської заборгованості.

Тобто рядок 2000 звіту про фінансові результати поділений на добуток 0,5 і суму показників 1040 активу балансу у поточному році, показнику 1040 активу балансу у попередньому році, показнику 1120 активу балансу у поточному році,

показнику 1120 активу балансу у попередньому році, показнику 1125 активу балансу у поточному році показнику 1125 активу балансу у попередньому році, показнику 1135 активу балансу у поточному році, показнику 1135 активу балансу у попередньому році, показнику 1130 активу балансу у поточному році, показнику 1130 активу балансу у попередньому році, показнику 1140 активу балансу у поточному році, показнику 1140 активу балансу у попередньому році, показнику 1145 активу балансу у поточному році показнику 1145 активу балансу у попередньому році, показнику 1155 активу балансу у поточному році, показнику 1155 активу балансу у попередньому році).

6. *Коефіцієнт строку погашення дебіторської заборгованості* – показник ефективності відносин з замовниками, який показує, як довго останні погашають свої рахунки. Значення дає уявлення про платіжну дисципліну замовників, розраховується за формулою (2.6).

$$СПд.з. = \frac{Сп.}{Кд.з.} \quad (2.6),$$

де *СПд.з.* – строк погашення дебіторської заборгованості;

*СП* – строк періоду;

*Кд.з.* – коефіцієнт дебіторської заборгованості.

7. *Коефіцієнт автономності* – коефіцієнт показує, яку частину у загальних вкладеннях у компанію складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування його діяльності, розраховується за формулою (2.7).

$$Ка. = \frac{ВК}{Б} \quad (2.7),$$

де *Ка.* – коефіцієнт автономності;

*ВК* – власний капітал;

*Б* – валюта балансу.

8. *Коефіцієнт фінансування* - даний коефіцієнт проявляє здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середній та довгостроковій перспективі. Значення коефіцієнта вказує на те, скільки гривень власного капіталу

припадає на кожну гривню зобов'язань підприємства. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків, розраховується за формулою (2.8)

$$Kф. = \frac{ПК}{ВК} \quad (2.8),$$

де  $Kф.$  - коефіцієнт фінансування;

$ПК$  – позикові кошти;

$ВК$  – власний капітал.

9. *Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами* - індикатором здатності фірми фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів, розраховується за формулою (2.9).

$$Kз.вл.оз = \frac{ВК - НА}{ОА} \quad (2.9),$$

де  $Kз.вл.оз$  – коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами;

$ВК$  – власний капітал;

$НА$  – необоротні активи;

$ОА$  – оборотні активи.

10. *Коефіцієнт маневреності власного капіталу* – показник характеризує, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів, розраховується за формулою (2.10).

$$Kм.вк. = \frac{ВК - НА}{ВК} \quad (2.10),$$

де  $Kм.вк.$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу;

$ВК$  – власний капітал;

$НА$  – необоротні активи;

Економічний зміст та нормативні значення показників наступні:

➤ сума особистих оборотних коштів - це ознака показує на ту частину використовуваних активів компанії, що має можливість фінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Згідно позитивним вважається наявність на підприємстві суми особистих використовуваних засобів в позитивному обсязі. Динаміка збільшення розміру показника також позитивною.

➤ коефіцієнт постачання оборотних активів власними засобами говорить про можливість компанії асигнувати використовувані активи за рахунок особистих коштів. Нормативним значенням вважається 0,1 і більше. У разі невисокого значення потрібно залучати додаткові кошти для покриття розривів в платіжному календарі.

➤ маневреність робочого капіталу - це відношення показує на частину запасів компанії, що фінансуються з-за рахунок особистих використовуваних засобів. Дієздатність покривати розмір запасів за рахунок особистих коштів говорить про гарні перспективи становлення компанії, невисоку потреба в додатковому залученні позикових коштів і потенційно маленький розмір грошових витрат. Позитивним вважається зменшення значення показника.

➤ маневреність особистих оборотних коштів показує, яка частина особистих використовуваних засобів розташовуватися в грошовій формі. Високе значення показника свідчить про можливість швидко відповідати згідно з власними короткострокових обіцянкам за рахунок особистого грошових коштів.

➤ коефіцієнт постачання власними обіговими коштами запасів говорить про рівні фінансування запасів через рахунок довгострокових джерел грошових ресурсів. Позитивною динамікою вважається підвищення показника.

➤ коефіцієнт покриття запасів показує на скільки запаси забезпечені нормативними джерелами фінансування запасів. Позитивною динамікою вважається підняття значення даного коефіцієнта.

➤ коефіцієнт грошової автономії показує, яку дріб активів починання здатне оплатити за рахунок власного капіталу. Нормативним значенням показника вважається 0,4 - 0,6. Нижче значення говорить про високий рівень фінансових ризиків, а більше має можливість означати є не досконале використання потенціалу (в разі позитивного ознаки успішну фінансового левериджа)

➤ зворотним до попереднього вважається коефіцієнт фінансової залежності, а його нормативне значення - близько 2.

➤ коефіцієнт маневреності особистого грошових коштів дозволяє визначити частку приватного капіталу, спрямована на фінансування

використовуваних активів. Позитивне значення говорить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини використовуваних. Позитивною динамікою вважається підвищення показника, а нормативним значенням - 0,1 і більше.

➤ коефіцієнт концентрації позикового капіталу протилежно коефіцієнта автономії і дозволяє визначити частку активів компанії, що фінансуються з-за рахунок довгострокових і короткострокових позикових ресурсів. Нормативним значенням тому вважається 0,4-0,6.

➤ ознака фінансової стабільності - говорить про співвідношення особистих і позикових коштів, а нормативним значенням вважається одиниця.

➤ коефіцієнт фінансової стійкості дозволяє зорієнтувати, яка частина активів фінансується з-за рахунок довгострокових джерел фінансування - особистого грошових коштів і довгострокових позикових ресурсів. Високе значення показника говорить про невисокий рівень ризику втрати платоспроможності і відмінні перспективи функціонування компанії. Зокрема розорення в поточному році суб'єкту господарювання ніяк не загрожує. Нормативним вважається сенс 0,7-0,9. [35].

Проаналізуємо показники рентабельності підприємства табл. 2.13.

**Таблиця 2.14. Показники рентабельності підприємства ПрАТ  
«Новгород-Сіверський Сирзавод» за 2016-2018 рр.**

Показник	2016	2017	2018	Δ	
				17/16	18/17
Рентабельність власного капіталу	27,8	10,5	7,4	-17,3	-3,1
Рентабельність активів	6,1	4,2	3,1	-1,9	-1,1
Рентабельність продажів	2,5	2,9	1,6	0,4	-1,3
Рентабельність діяльності підприємства	5,7	5,2	3,9	-0,5	-1,3

Джерело: розроблено автором

1. Рентабельність власного капіталу - один з основних значень інвестиційної привабливості фірми, за яким інвестор визначає як розвивається підприємство, розраховується за формулою (2.11).

$$R_{в.к.} = \frac{ЧП}{С_{в.к.}} * 100\% \quad (2.11),$$

де  $R_{в.к.}$  – рентабельність власного капіталу;

$ЧП$  – чистий фінансовий результат;

$С_{в.к.}$  – середньорічна вартість власного капіталу.

2. Рентабельність активів - показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення коефіцієнта свідчить про хорошу роботу компанії. Значення можна інтерпретувати в такий спосіб: було отримано  $X$  копійок чистого прибутку на кожен гривню використаних активів, розраховується за формулою (2.12).

$$R_{a.} = \frac{ЧП}{С_{a.}} * 100\% \quad (2.12),$$

де  $R_{a.}$  – рентабельність активів;

$ЧП$  – чистий фінансовий результат;

$С_{a.}$  – середньорічна вартість активів.

3. Рентабельність продажів – значення показує, яку суму операційного прибутку одержує фірма з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в компанії після покриття собівартості продукції, розраховується за формулою (2.13).

$$R_{п.} = \frac{ЧД}{с / в} * 100\% \quad (2.13),$$

де  $R_{п.}$  – рентабельність продажів;

$ЧД$  – чистий дохід;

$с/в$  – собівартість виготовленої продукції.

4. Рентабельність діяльності підприємства - показник характеризує прибутковість підприємства стосовно наявних фінансових ресурсів, які є в його розпорядженні (2.14).

$$R\partial.n. = \frac{\Pi}{A} * 100\% \quad (2.13),$$

де  $R\partial.n.$  – рентабельність діяльності підприємства;

$\Pi$  – прибуток без вирахування податку на прибуток;

$A$  – сума всіх активів.

Необхідно відзначити, що в рух 2016-2018 роках на підприємстві спостерігається збільшення оборотних коштів, а кредиторська заборгованість зменшується, це говорить про те, що в подальшому розвитку підприємство збільшить обсяги виробленої продукції.

Зробимо детальний аналіз сукупності показників, що відображають наявність, розташування і використання ресурсів співтовариства, реальні і ймовірні здатності суспільства. Так як поточні активи перевищують по величині поточні зобов'язання, приблизно в 2 рази, підприємство дозволено розглядати як таке, вдало працює. Розбираючи коефіцієнт абсолютної ліквідності, варто помітити, що в 2018 році він зріс на 0,004. Це вважається позитивним значення для спільноти адже, при першій же необхідності воно зможе розрахуватися зі своїми боргами.

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) характеризує частину особистих коштів в загальній ціні авансового грошових коштів компанії. Згідно з проведеними розрахунками, цей коефіцієнт по 2018 склав 0,39, що на 0,03 в такій мірі ніж в минулому році. Отже, через аналізований період спостерігається зниження фінансової стійкості компанії, стійкості і автономії від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнти ділової активності відображають, наскільки добре підприємство використовує власні кошти. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки оборотів зробили за рік кошти, вкладені в підрахунки. На наданому підприємстві це відповідно 0,71 і 2 по 2017 і 2018 обертів.

Зменшення чисельності оборотів говорить про те, що компанія стає швидше знаходити оплату від власних дебіторів, а це характеризує ефективність роботи компанії з позитивної сторони. Це все пов'язано з тим, що знизився і термін погашення дебіторської заборгованості на 57,6 тому зростає кругообіг валютних

коштів на підприємстві, дозволяє посилювати обсяги виготовлення. Коефіцієнт маневраності особистого грошових коштів в 2018 році знизився на 0,08%, тобто в 2018 році склав 0,02 а в 2017 році 0,1. що говорить про тенденцію до збільшення залежності підприємства від позикових джерел. Коефіцієнт рентабельності активів знизився в 2018 році на 1,1, що говорить про перегромадження активів на компанії. Тому, знизилася і конкурентоспроможність компанії на ринку.

Коефіцієнт рентабельності фінансової діяльності за аналізований період знизився на 1,3, а так як даний показник характеризує виручка отримало підприємство на 1 руб грошових коштів тобто характеризує ефективність використаних ресурсів компанії, то дозволено ратифікувати, що підприємство ніяк не ефективно вживає власні ресурси.

Тобто, відбулося зменшення фінансової складової діяльності підприємства. Нарешті, «Новгород-Сіверський сирзавод» активно діє в досягненні своєї мети - придбання і збільшення вигоди. Також, акціонерне товариство характеризується як ефективне підприємство, яке діяльно проводить диверсифікацію продукції, підкорює нових покупців, ніяк не тільки вітчизняних, але й зарубіжних. При майбутньої дієвий діяльності прогнозується підйом прибутку і залучення закордонних інвесторів.

## **Висновки до розділу 2**

У 2-му розділі дипломної роботи було надано організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Дана загальна характеристика підприємства, його асортименту, особливостей діяльності. Відображено і проаналізована організаційна структура фірми.

Проведене вивчення продемонструвало, що для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» найбільшу небезпеку становлять ринкові і міжнародні чинники. В цей же час величезні можливості підприємству має науково-технічні, фінансові та конкурентні переваги. Підприємство володіє високим рівнем конкурентоспроможності у порівнянні з найближчими конкурентами ВАТ «Шосткинський міськмолкомбінат», «Менський сир», що обумовлено більш



ефективною мережею продажів послуг і товарів та якіснішим, ширшим кількістю товарів.

Представлений аналіз структурних змін головних характеристик фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» згідно 2016-2018 рр. Продемонструвала що проблем пов'язаних з фінансовою складовою компанії є наявними. Це негативно, так як вказує що фірма хоч і розгортається, збільшує власний прибуток, запускає щорічно чимало проектів, вважається лояльною до покупців і розвивається. Однак темпи з кожним роком падають. Дебіторська заборгованість та касові розриви є на мій погляд основною проблемою підприємства. Діагностуючи систему управління розвитку заводу, було виявлено низький показник зайнятості працівників в апараті управління.

Таким чином, ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» доцільно збільшувати віддачу управління фінансово господарською роботою і правильно, ефективно регулювати фірмовими ресурсним забезпеченням. Організаційно-економічний устрій забезпечення ефективності діяльності фірми в даному випадку грає головну і важливу роль, тому розглянемо його більш докладно в наступному розділі.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД» ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

#### 3.1. Пропозиції щодо забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції

Групова оцінка діяльності компанії ПрАТ «НССЗ», здійснена в минулому розділі, виявлено, що проблем пов'язаних з фінансовою складовою компанії присутні. Це негативно, так як вказує на те, що фірма хоч і розгортається, збільшує власну виручка, запускає раз на рік чимало проектів, вважається лояльною до покупців і розвивається. Однак темпи з кожним роком падають. Дебіторська заборгованість та касові розриви є на мій погляд головною проблемою компанії. Але темпи з кожним роком падають. Дебіторська заборгованість та касові розриви є на мій погляд основною проблемою підприємства. Діагностуючи систему управління розвитку заводу, було виявлено низький показник зайнятості працівників у апараті управління. Тобто резерви та ресурси адміністративного апарату є. Необхідно лише направити в правильну сторону. А саме зміну пріоритету ринку збуту з великих продуктових ритейлів на заклади харчування середнього рівня бізнесу. При правильно підібраній асортиментній політиці та збалансованій асортиментного портфелю. Що буде підходити новим покупцям. Це дозволить знизити потребу в рекламі і витрати на неї. Також знизити витрати на позиціонування торгової марки на прилавках та персонал, що відповідальний за це. Як наслідок знизиться собівартість продукції. Та підвищить швидкість виплат. Тобто дозволить урегулювати рентабельність підприємства та вирішити вище згадані проблеми касових розривів, залежності оплати кредиторської заборгованості. Так як торгові мережі диктують умови відстрочки платежу від 45 до 70 днів. Що пришвидшить розвиток ПрАТ «НССЗ» та зміцнення організаційно-економічного механізму фірми, що підвищить міцність на конкурентоспроможність її на ринку.

Асортиментна політика займає важливе місце в товарній політиці компанії. Товарна політика, в свою чергу, становить центром рекламних рішень (маркетингових), навколо якого створюються інші рішення, зв'язані з критеріями покупки продукту і способами його просування від виробника до покупця (клієнта). Вона виражається в рекламній діяльності, пов'язаної з плануванням та втіленням сукупності подій і стратегій по формуванню конкурентних переваг продукту і створення, а саме для ПрАТ «Новгород-Сіверського сирзаводу» показники, які роблять його значущими для покупця і тим самим задовольняють ту або іншу потребу, забезпечуючи відповідну виручка компанії.

Асортиментна політика володіє особливе значення в передових умовах становлення економіки, так як інноваційні покупки пред'являють завищені вимоги до якості, набору продукту і зовнішнього оформлення товару. Головні цілі асортиментної політики поданні в (таблиці 3.1.).

**Таблиця 3.1. Основні задачі асортиментної політики**

<i>Основною задачею асортиментної політики</i>	<i>Нарощування обсягів реалізації продукції за рахунок оптимізації видів асортименту</i>
	Покращення економічної стабільності компанії роздрібною торгівлі за рахунок отримання виручки внаслідок покращення асортименту товарів
	Здобуток конкурентної переваги за рахунок більш ефективного та привабливого асортименту
	Завоювання нових клієнтів та нові сегменти ринку
	Зниження витрат, пов'язані зі структурою асортименту
	Зростання оборотності товарних запасів
	Найкраще використання товарної площини та розташування товарів на полицях магазинів

Най рентабельніше використання попиту стає основною ціллю компанії в сучасних умовах ринкової конкуренції. Ринок визначає попит на певний асортимент. Тому для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзаводу» асортиментна політика є основним елементом в конкурентній боротьбі. Грамотне формування оптимального асортиментної політики забезпечить ґрунт для продуктивної діяльності компанії, сприятиме збезпечиню бажаного прибутку.

Асортиментна політика - один з основних частин конкурентної стратегії компанії. У визначенні товарної номенклатури з урахуванням ряду основ, якості і

обмежень сутність асортиментної політики. Залежно від змін на ринку з'являється питання про виправлення набору продукції. Висновок приймають торговець і підрядник окремо для кожної ситуації.

Асортиментна політика направлена на проведення рекламних досліджень для виявлення продуктів, що користуються великим попитом. На базі цих досліджень створюється кращий комплект продукції. Виділяють наступні фактори, що впливають на створення набору:

- Єдині причини: попит; прибутковість (має тенденцію до спаду).
- Специфічні чинники: сфера діяльності (масло, сир) спеціалізація компанії; здатності виготовлення та імпорту; становище матеріально-технічної бази компанії.

Основою для вибору асортиментної стратегії зобов'язана існувати оцінка змін валютних потоків, в результаті зміни набору (асортименту), а також у майбутньому стану грошових потоків. Будь-яке розширення набору обов'язково включає за собою збільшення витрат. Крім такого, виробник зобов'язаний взяти конкретні рішення згідно товарного асортименту.

Потім фірма традиційно розширює власний товарний комплекс. Є 2 методи для збільшення товарного асортименту: нарощування або насичення.

- Посилення товарного асортименту. Посилення набору виникає тоді, коли починання виходить за межі того, що виготовляє в даний період.
- Насичення продукцією. Підвищення товарного асортименту за рахунок додавання новітніх моделей в його наявних рамках.

Передумови, згідно з якими вдаються для насичення асортименту:

- Збільшення вигоди;
- Залучення нереалізованих виробничих потужностей;
- Ціль стати лідируючою компанією з вичерпним асортиментом;
- Ліквідація помилок з метою недопущення суперників на ринок.

Для того щоб покупці ніяк були збиті з глузду через перенасичення асортименту і фірма не втратила вигоди, при розробці нового продукту потрібно

впевнитися, що новинка істотно відрізняється від вже існуючих моделей, інакше це призведе до підриву збуту продуктів один одним.

Якщо компанія видає кілька асортиментних груп товарів, то говорять про товарну номенклатуру. Товарна номенклатура - сукупність всіх асортиментних груп товарів, пропонованих клієнтам на конкретних ринках.

Таблиця 3.2. База системи формування асортименту

<i>База системи формування асортименту</i>	Виявлення поточних і майбутніх потреб клієнтів, аналіз прийомів використання даного товару й особливостей купівельної діяльності споживачів на відповідних ринках
	Аналіз наявних товарів-аналогів за тими ж напрямками
	Критична аналіз продукції, що випускаються, тільки з позицій клієнта
	Вирішення питань про додавання виробів в асортимент чи виключення з асортименту
	Розробка специфікацій нових або полібшених продукції відповідно до потреб клієнтів
	Дослідження можливостей виготовлення нових чи покращених товарів, включаючи питання цін, рентабельності, собівартості
	Проведення випробовувань нових продукцій
	Виявлення рекомендацій для виробничих підрозділів фірми щодо якості, постачання, ціни, найменування, упаковки, сервісу
	Аналіз та перегляд всіх асортиментних позицій та груп

Отже, асортиментна політика передбачає:

- визначення дійсних і перспективних потреб продукції;
- розрахунок ключових значень асортименту і оцінку його ефективності;
- пошук джерел товарних ресурсів, необхідних для формування раціонального товарного асортименту;
- оцінку можливостей організації для забезпечення виробництвом окремих товарів;
- вибір і обґрунтування напрямків формування асортименту (Рис.3.3).

Таблиця 3.3. Основні напрямки формування асортименту

<i>Основні напрямки формування асортименту</i>	
	Скороочення
	Стабілізація
	Удосконалення
	Оновлення
	Розширення
	Гармонізація

Після оцінки якості характеристик продуктів на будь-якому з ринків потрібно реквізувати нерентабельні продукти. При цьому потрібно використовувати об'єднану інформацію з усіх ринків. А саме в якому місці вони реалізуються, щоб визначити реальний обсяг продажів і ступінь фінансової віддачі в динаміці, які гарантують виробникові кожен з його продуктів. Вилучатися рекомендовано продуктам, морально застарілим й економічно неефективним, хоча і, може бути, що користуються певним попитом. Основний висновок з вище сказаного - підприємець зобов'язаний здійснювати систематичний контроль за поведінкою товару на ринку, та його життєвим циклом. Лише за цієї умови буде отримана абсолютна і достовірна інформація, що дозволяє здійснювати правильні дії і рішення.

Потрібна розробка асортиментної концепції, щоб направити компанію на випуск продуктів, найбільш співставлені структурі і специфіці попиту.

Створення асортиментної політики можливо вважати домінуючим часткою, елементом внутрішнього керівництва. Від вірності прийнятих рішень згідно формуванню асортиментної політики значно прямолінійно залежить майбутнє функціонування і формування компанії.

На (Рис.3.1.) Запропоновано адаптовану методику трансформації товарного асортименту для фірми, що працює на ринку молоко переробної продукції.

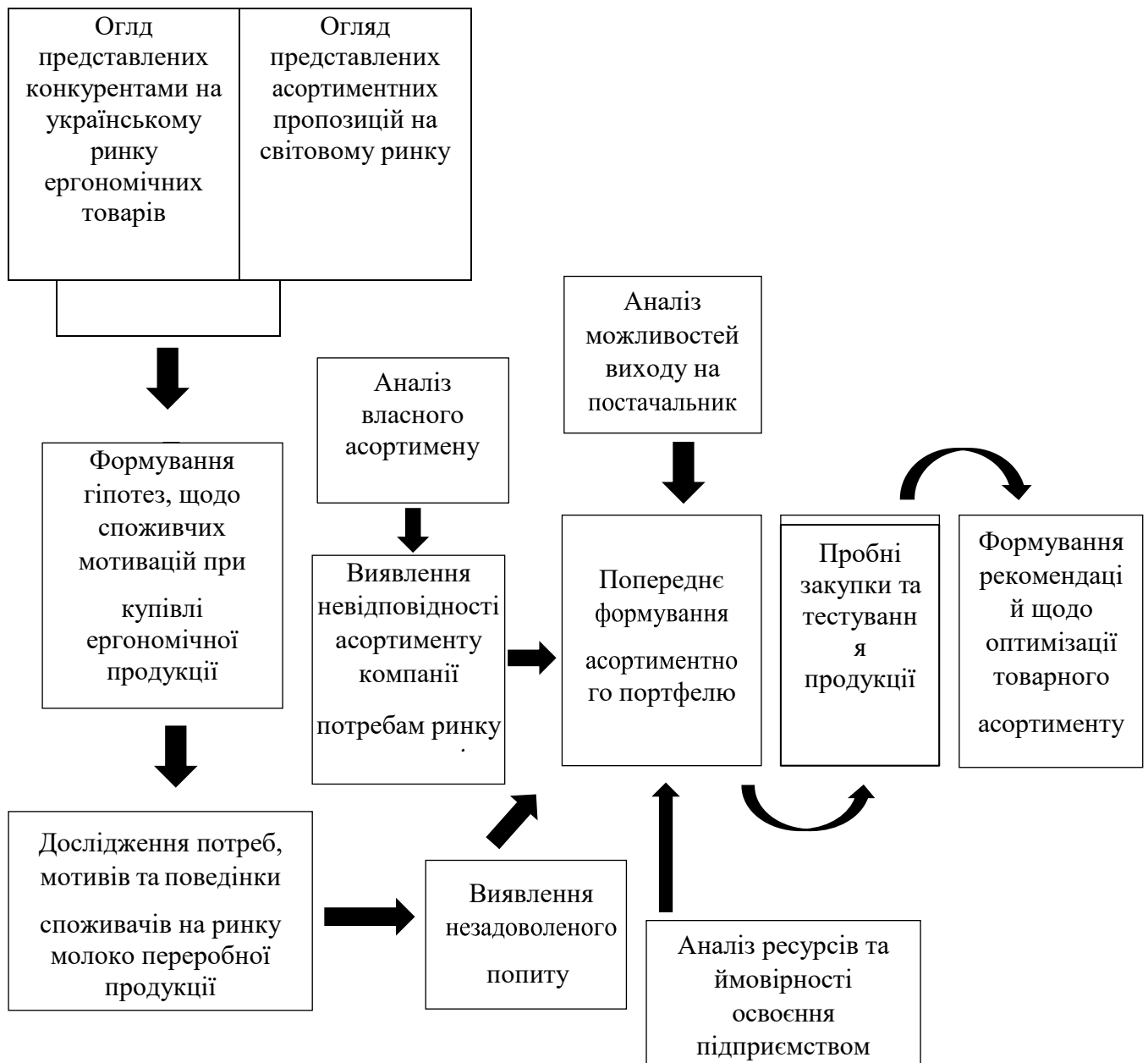


Рис. 3.1. **Формування асортименту молоко переробної продукції**

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ціль формування раціонального асортименту актуальна для компаній в передових умовах конкурентної боротьби. Дійсно, ринок описує потрібний йому товар, і завдання компанії - задовольнити попит краще і успішніше, ніж суперники, конкуренти. Тому на 1-ий план постає задача знаходження оптимальних асортиментних позицій, які сприяють підтримання бажаної вигоди на довгий період часу.

1) Огляд представлених суперниками на українському ринку молоко переробних продукції. На даному етапі потрібно відповісти на наступні питання:

- Який товар вважається молоко переробним на ринку України? Це питання допоможе нам утворити гіпотези для концепцій товарного асортименту фірми, поставити власний комплект і проаналізувати в яких товарних групах фірма ще не представлена.

Це питання допоможе нам утворити гіпотези для покращення товарного концепції фірми.

- Які товарна продукція є в асортименті українських продавців молоко переробної продукції? Звіт на дане питання дозволить нам визначити всі можливі категорії на українському ринку. З одного боку виявлені категорії можуть допомогти в розробці гіпотез умовно ймовірного розширення і поглиблення наявного асортименту фірми. З іншого боку, такий тест допоможе нам вивчити конкурентну боротьбу на українському ринку в рамках будь-якої товарної категорії. Дана інформація потрібна буде на етапі ключового вирішення про внесення або невнесення відібраних вивченням частин, елементів в товарний асортимент компанії.

2) Аналіз представлених асортиментних послуг на глобальному ринку. На даному етапі виявляються неповторні асортиментні пропозиції, які ще ніяк не представлені на ринку України, і мають всі шанси бути ймовірними варіантами для розширення або поглиблення асортименту підприємства.

3) Аналіз наявного асортименту фірми. Для цього використовують методи економічного аналізу асортименту ABC і XYZ. ABC-матриця, яка базується на ранжуванні об'єктів вивчення по ряду обраних товарів. Тобто необхідно акцентувати ресурси на тій не великій частці, яка більш важлива, ніж на велику частку побічної. Даним методом орієнтується ABC на всіх продуктів з категорії, аналізується, і на його основі оприділяється рішення про зміни і формування в товарному портфелю. Спосіб дозволяє систематизувати ресурси компанії по ступені їхньої пріоритетності. Підсумком ABC матриці товарної концепції



вважається сортування, групування об'єктів по ступені впливу на спільний результат.

На основі даних способів орієнтуються асортиментні концепції, що ніяк не забезпечують належного фінансового результату і створюються пропозиції по їх елімінування.

4) Вивчення з аналізу і визначення поточних і перспективних потреб клієнтів, аналіз методик вживання продукції, що випускається компанією, і особливостей поведінки покупця на аналізуємому ринку: формування гіпотез вивчення та випробування гіпотез за допомогою кількісного тесту - опитування остаточних покупців. Вірогідні пошукові питання вивчення, на які важливо віддати звіт в ході виконання наданої завдання:

➤ Які має характерні смакові відчуття люди при споживанні? Це пошукове питання дозволить виявити так звані головні «точки смаку», що перешкоджають покупцям захоплюватися продукції. Перед думкою «точки смаку» наявний на увазі певний сир дискомфорт у покупців під час вживається. Підсумком стане виявлення головних векторів покращення товарного асортименту. Перед вектором покращення мається на увазі категорія продуктів, утилітарною функцією, що нівелює у споживачів дискомфорт у виявлених «точки смаку».

➤ Що ніяк не влаштовує покупців в наявних поточних товарах? Це питання орієнтоване на виявлення ймовірного попиту на виокремлених на попередніх етапах товарні категорії.

➤ Які аспекти, категорії важливі для покупців при виборі сиру для вживання?

➤ Як ставляться покупці до сирів? Так як сири займають головну частку в наборі фірми, їх первісна вартість та витрати на перевезення являється ключовим фактором тому значення та необхідність для фірми і в майбутньому поліпшити і поглиблювати їх асортимент.

5) Виявлення не співставлення в асортименті фірми на основі вивчення покупців і фінансового аналізу наявного асортименту. На даному етапі необхідно порівняти результати аналізу особистого асортименту підприємства проведеним розбору потреб і мотивів покупців.

6) Підготовче створення пропонованого «оптимізованого» асортиментного портфеля;

7) співставлення ресурсів і здатності освоєння компанією зміненого товарного асортименту;

8) Аналіз здатності виходу на клієнта. В ході виконання даного завдання встановлені 3 пошукових питання:

- Які мінімальні розмірні кількості закупівель надають міжнародні виробники?

- Які логістичні витрати передбачає спільна робота з відібраними клієнтами, постачальниками?

- Яка первісна вартість закупівель для кожного виробника?

Ці питання потрібні для пояснення фінансової необхідності запропонованих дій. Проаналізована інформація не значну кількість закупівель, логістичні витрати і початкова вартість закупівель для того щоб визначити, чи підходять ці умови підприємству.

9) Створення кінцевих пропозицій згідно оптимізації товарної концепції. Поради повинні на пряму відображатись внутрішніми ресурсами фірми і критеріями виробників.

Запропоновані операції поставлені з метою знизити небезпеку підприємницьких рішень, згідно трансформації товарного асортименту фірми, незважаючи на конкретні індивідуальності ринку молока переробного продукції в Україні.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів**

Реалізація продукції вважається кінцевою стадією кругообігу коштів компанії. Від його кількісної величини залежать підсумки фінансово-господарської діяльності, значення оборотності, ефективності та рентабельності. Тому наміри реалізації продукції володіє велике значення.

Регулювання запасами передбачає потреба проведення розрахунку на ефективнішої партії поставки і середньодобового залишку матеріальних цінностей компанії, вимагає актуального проведення розрахунків з постачальниками матеріальних ресурсів, здатності для своєчасних розрахунків компанії з банками, бюджетом, працівниками.

Головним завданням при управлінні запасами вважається регулювання потрібного і необхідного розміру запасів для постачання (виконання) задач поставок. Поставлена ціль має можливість бути вирішена при наявності наступних умов: для будь-якої номенклатурної позиції має існувати най ефективніший спосіб реалізації запасів, який дозволить нівелювати ризики, пов'язані з наступними діями та плануванням поставок товару; для постачання (здійснення) намірів продажів повинен існувати ефективний режим поповнення запасів. Головним аспектом регулювання обліку товарних запасів вважається здійснення по кожній товарній групі оптимального значення запасів, який би дозволив зменшувати витрати на поставку при ефективному збереженні продукції і одночасно максимально задовольнити попит на товар. Беручи до уваги це, потрібно важливо оприділити рівень товарних запасів; період видачі замовлень на поповнення запасів; величина партії для закупівлі.

Використовуємо матриці ABC і XYZ-аналізу до регулювання товарними запасами на зразку товарів ПрАТ «Новгород-Сіверського сирзаводу». Згрупований підсумок аналізу поданий в таблиці 3.1.

Так, згідно з підсумками розрахунків в категорію А, що вважається найбільш важливим для результату, відноситься 17 номенклатурних позицій, які посідають 73,91% товарного асортименту і 78,62% обсягу реалізації продукції. Категорія А як бачимо є найбільшою за чисельністю. Продукти цієї категорії завжди повинні вироблятись на заводі та бути в наявності компанії, це означає, що для них необхідно реалізувати великий страховий резерв. Для даної групи продукту необхідно проводити перочергове планування і постійний облік і ревізії.

**Таблиця 3.1. Класифікація номенклатурних позицій**

Категорія	Дохід від реалізації		Номенклатурні категорії		
	грн	частина, %	Назва	Кількість, одиниць	частина, %
A	127936,7	78,52	Радомер, Бринза домашня, Вершковий, Базіліко, Біфісир, Рафаель, Домашній, Голландський, Моцарела косички, Біфідосир, Лагідний, Соборний, Монастирський, Сметанковий, Російський, Новгород-сіверський, Моцарела палички	17	73,81
B	23357,8	14,25	Звенигородський, Адмирал, Буковинський, Княжий	4	17,29
C	11432,56	7,22	Мааздам, Фламандський	2	8,90
Разом	162727,1	100	-	23	100

У категорію B входять 4 номенклатурних позиції, які займають 17,29% сумарною кількості і приносять компанії 14,35% валового прибутку. Страховий резерв для даної категорії необхідно формувати в достатній чисельності. Управління обліком і діяльність має відбуватися на тому ж рівні, що і для попередньої категорії, проте допустимі певні відмінності.

Категорія C налічує найменше чисельність номенклатурних позицій, а саме 2, що становить 8,9% від загальної чисельності номенклатурних позицій. Вони гарантують компанії 7,22% валового прибутку. Продукти наданої категорії вважаються претендентами на відсіювання з асортиментного ряду. Згідно їх замовленням то приватно акціонерному товариству тут необхідно діяти з обачністю. Важливо не ставити великий високу націнку і проводити дії, які стимулювали б їх збут. У разі, якщо після виконаних дій продукти не переходять до іншої категорії, то їх реалізація не доцільна.

При всіх прерогативах, які володіє ABC-метод, у нього є один основний мінус - він ніяк не передбачає попиту на дану продукцію. Для більшого результату доцільно використовувати даний спосіб в поєднанні з методом XYZ. Це поєднання дозволяє розкрити як ефективно використовується готова товар в компанії і поліпшити кількість її виготовлення в залежності від необхідного попиту.

XYZ-аналізу дає здатність здійснювати класифікацію такого ж асортименту в залежності від критеріїв, цілей їх вживання і точності моделювання змін у потребі. Сортуння набору при здійсненні XYZ- аналізу проводиться в порядку збільшення показника варіації. У таблиці 3.2 представлена коротка інформація про підсумки розбору XYZ в частині виручки за півроку і показники варіації, який стоїть в основі наданого аналізу.

Таблиця 3.2. Результат проведення XYZ аналізу

№	Назва	Дохід за півроку, тис.грн	Сер. знач. доходу. за місяць, тис.грн.	Показник варіації, %	Категорія XYZ
1	"Радомер"	4555,6	759,53	0,14%	X
2	"Бринза домашня"	4437,9	739,72	0,28%	
3	"Вершковий"	4441,2	740,13	0,30%	
4	"Базіліко"	3939	656,57	0,65%	
5	"Сметанковий"	5343,4	890,50	1,44%	
6	"Біфісир"	3725,9	621,25	3,66%	
7	"Російський"	4726,5	787,85	5,98%	
8	"Рафаель"	3614,9	602,55	6,76%	
9	"Княжий"	2782,4	463,80	8,07%	
10	"Новгород сіверський"	3729	621,43	8,32%	
11	"Соборний"	3620,2	603,63	9,11%	
12	"Голландський"	3421,9	570,05	10,93%	Y
13	"Мааздам"	3609,8	601,57	11,58%	
14	"Фламандський"	3418,7	569,85	13,19%	
15	"Моцарела палички"	3345,8	557,90	13,61%	
16	"Домашній"	3382,7	563,52	14,02%	
17	"Монастирський"	3818,3	636,65	15,78%	
18	"Адмирал"	3158,1	526,08	17,29%	
19	"Моцарела косички"	3442,5	573,82	21,39%	
20	"Біфідосир"	3124,1	520,62	21,94%	
21	"Легідний"	2865,4	477,30	25,52%	
22	"Буковинський"	2946,7	491,38	25,88%	Z
23	"Звенигородський"	2838,5	473,08	38,24%	
Разом	84291,5	Разом			

Джерело: розроблено автором

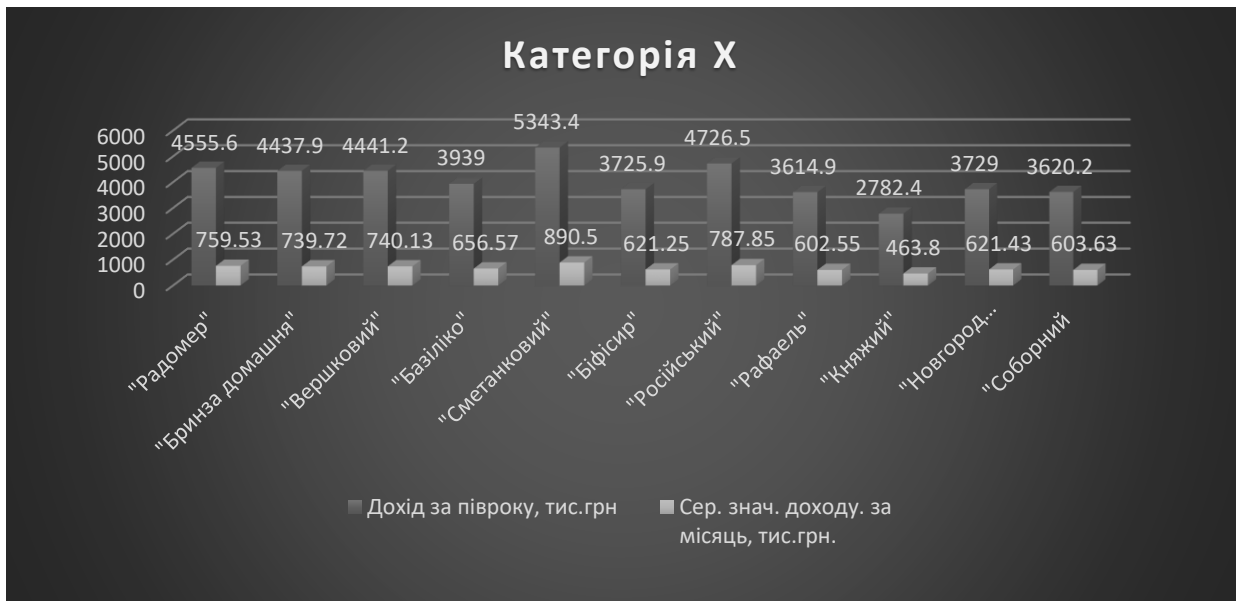


Рис. 3.2. Результат проведення XYZ аналізу категорія X



Рис. 3.3. Результат проведення XYZ аналізу категорія Y



Рис. 3.4. Результат проведення XYZ аналізу категорія Z

Після здійснення аналізу найбільшу чисельність номенклатурних позицій володіє категорія X, а конкретно 11 позицій, а це 47,8% від загальної чисельності товарного асортименту. У категорію B припадає 9 номенклатурних позицій, а це 39,1% від загальної чисельності. Найнищу номенклатурну позицію має категорія Z. Налічується 3 позиції, що являє 13,0% від загальної кількості продукції.

Слідуючий етап - поєднання результатів ABC і XYZ аналізів в матрицю. Це поєднання дозволить:

- ☐ збільшити рівень віддачі системи управління готовим товаром;
- ☐ виділити основну продукцію, яка приносить найбільший результат, прибуток;
- ☐ збільшити чисельність продукції, які приносять максимальну частку вигоди.

У таблиці 3.3. представлені згруповані значення поєднання ABC і XYZ-аналізу вигляді поєднаної матриці.

Таким методом, ми наближаємось до висновку, що на підприємстві є тільки 7 категорії продукції: AX, AY, BX, BY, BZ, CY, CZ. Категорії виділені згідно наступним характеристикам: вплив на кількість доходу від реалізації і відповідно рівню стійкості і здатності проведення моніторингу результату.

Категорія AX оцінюється високою споживчою ціною і високим рівнем надійності моніторингу внаслідок постійного вживання. Дана категорія займає вагомую частку в розмірі реалізації та типовий попит, який можна просто спрогнозувати.

Категорія BX, на відміну від категорії AX, володіє рівною споживчою вартістю, та таким самим як і категорія AX, великим ступенем надійності моделювання внаслідок стійкого використання.

Категорія AX і BX має високий товарообіг і стійкість, що вимагає щоденного обліку рухів запасів, частого аналізу і контролювання обсягів партій виготовлення, використання методів нормування запасів готової товарів, зменшення частки запасу з наступним формуванням стабільних запасів продукту.

Таблиця 3.3 Матриця поєднаного ABC та XYZ-аналізу

Категорія	X	Y	Z
A	Новгород-Сіверський, Сметаноквий, Рафаель, Базіліко, Біфісир, Радомер, Княжий, Соборний, Бринза домашня, Вершковий, Російський	Мааздам, Моцїрела палички, Голандський, Домашній	-
B	Монастирський	Адмирал, Моцарела косички	Лагідний
C	-	Фламандський	Лагідний, Буковинський

Джерело: розроблено автором

Категорії AU, BU і CU володіють 1 єдиною рисою, а точніше осередковий ступінь міцності, стабільності через мале значення попиту на цей товар. Розрізняються дані категорії рівнем споживчої ціни. А саме категорія AU володіє великим ступінем цього показника, BU - осередковий, а CU - маленький.

Для груп BZ і CZ характерний маленький рівень міцності моделювання. Причиною цього вважається імовірнісний рівень попиту. Згідно рівню споживчої вартості, то категорія BZ володіє звичайним рівнем даного значення, а CZ низький.

Тобто товари категорії CU і CZ не мають ніякої цінності для компанії. При виробництві чисельність продукції даної категорії необхідно зменшити до мінімальної кількості, так як попит на дану продукцію ніяк невисокий і плюс до цього важко прогнозований.

Таким чином, впровадження ABC і XYZ - матриці при управлінні виробництвом на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» уможливило здійснювати дієве регулювання товарним концепціями, та дозволить знизити не потрібну продукцію в компанії, зменшення значення сумарних витрат, що мають відношення до даного товару.

Набута інформація на основі застосування даних способів, є важливим елементом при плануванні і моделювання процесу виготовлення готового товару. Вона на дає здатність:



- проявляє категорію продукції, що най менш затребувана замовниками. Керівники компанії мають можливість без ускладнень розробити висновки нарахунок необхідність зміни асортиментної політики на ПрАТ «Новгород Сіверський сирзавод»;
- наглядати резерв готової товару на складі, що дозволить уникнути зменшення рівня доходів від реалізації;
- надавати наглядовій раді, ревізеру та акціонерам доповіді на основі ABC і XYZ- матриці, які переконливо показують кращі шляхи вирішення ускладнень створенням і продаж готового товару.

Періодичне порівняння підсумків ABC і XYZ-матриці дозволить компанії поліпшити кількість випуску товарів та номенклатуру, попередити над лишковим запасам і збільшення ризику «заморожування» використовуваних засобів.

**Таблиця 3.4. Кількості закупки кілограм за 30 днів твердого сиру на 1 ресторан**

«Pizza Veterano»	128
Domino's Pizza Україна	75
Mario's Trattoria	184
MAFIA	117
pizzeria Napule	102
PESTO CAFÉ	87
VAPIANO	73
Разом	766

Джерело: розроблено автором

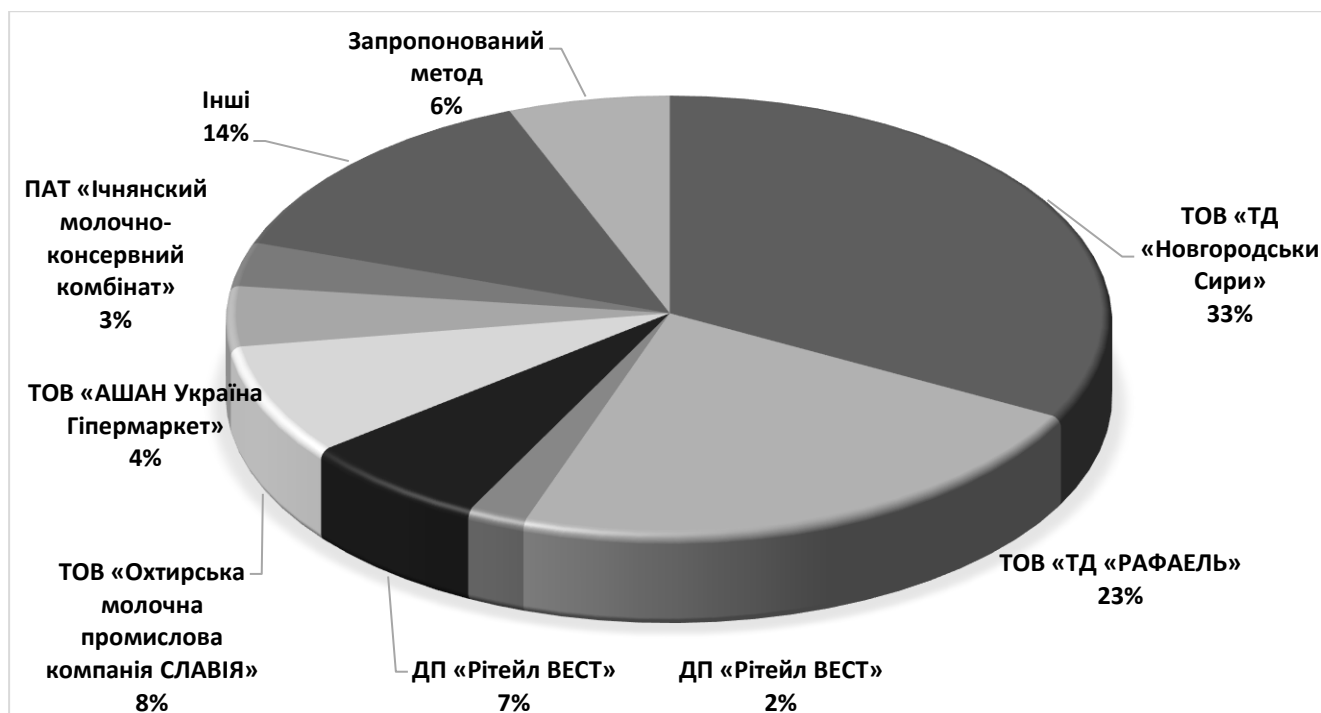
Наприклад візьмемо сир категорії AX. Так як відмінна, висока споживча ціна і великим ступенем надійності моніторингу внаслідок стійких продажів. Дана категорія займає вагому частку в розмірі доходу від реалізації і відмінні стійким попитом, що можна без ускладнень передбачити. І виберем серед всіх сирів в даній групі. Середньї цінової вартостю. Це «Сир Новгород-Сіверський Біфісир твердий 45%». За один кілограм двісті тридцять дев'ять гривень. Офіційно тільки в Києві 161 заклади харчуванням, що готують піцу. Підрахуєм отриману прибуток з даних ресторанів за один рік (3.4.).

$$161 \div 7 \times 766 \times 12 = 211416 \quad (3.1.)$$

**Таблиця 3.5. Основні покупці продукції ПрАТ «Новгород-Сіверський сир завод»**

Назва покупця	Номер договору	Обсяг відвантаження за останній звітний період, тис.грн. (2017 р.)	Частка в загальній сумі відвантажень продукції % за останній звітний період (2017 р.)
ТОВ «ТД «Новгородськи Сири»	Договір №245/П від 01.06.2017	1 157 890,5	34,9
ТОВ «ТД «РАФАЕЛЬ»	Договір № 244/П від 26.01.2017	794 030,1	23,9
ДП «Рітейл ВЕСТ»	Договір №РВ023117 від 01.02.2016	75 810,9	2,3
ДП «Рітейл ВЕСТ»	Договір №РЦ023117 від 01.02.2016	242 210,9	7,3
ТОВ «Охтирська молочна промислова компанія СЛАВІЯ»	Договір №241 від 19.11.2016	288 940,1	8,7
ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	Договір №П4098 від 29.03.2014	157 020,4	4,7
ПАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат»	Договір №П0709/П від 07.09.2017	114 230,5	3,7
Інші	-	485 630,1	14,5
Всього:		3 315 790,5	100,0

Та співставимо з основними покупцями товарів молоко переробних ПрАТ «НССЗ» (Рис.3.5.)



**Рис.3.5. Співставлений запропонований метод з існуючими договорами на 2017 рік**

Тобто беручи тільки одне місто, використовуючи даний підхід. Виручка складатиме 6% від обсягу відвантаження за звітній період 2017 року.

### **Висновки до розділу 3**

Здійснено комплексну аналіз пропозиції по забезпеченню становлення компанії на базі забезпечення розширення асортименту продукції та фінансове обґрунтування необхідності реалізації запропонованих заходів. Був розроблений найбільш дієвий і утилітарний організаційно-економічний механізм ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та наведено характеристику продукції. У роботі висвітлюється основні напрямки отримання доходу фірми і за допомогою оптимізованої системи значень розроблені ідеї згідно забезпеченню становлення компанії на основі розширення асортименту продукції.

Здійснивши аналіз виготовлення і реалізації готового товару, можна прийти до висновку, що на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» є певне зменшення обсягів виробництва і реалізації товарів молоко переробної продукції. Однією з наслідків зменшення кількості продажу вважається збільшення залишків невикористаної товарів. З ціллю збільшення інформативності даних в компанії було запропоновано здійснити ABC-аналіз і XYZ-аналіз, що допустить обчислити яку частку доходу приносить кожна позиція асортиментного ряду і на виробництві або товар необхідно зосередити потужності підприємства, так як вона володіє великим попитом і значним ступенем його прогнозування. Виявлено, що на «Новгород-Сіверському сирзаводі» виготовлюється товари, попит на які складно спрогнозувати та які ніяк не приносять величезних доходів від її виготовлення та продажу. Надано ідею по зміні асортиментної політики такої товарів і, якщо обстановка ніяк не покращиться, зняти цей вид продукції з асортиментного ряду. Таким методом, зазначені поради з обліку та управлінні загальновиробничих доходами найбільш приближені до існуючих стандартів, вважається елементарними, точними і дають найбільш вірну, неупереджену інформацію для оперативного контролю та прийняття управлінських рішень.

Було визначено, що основними складовими щодо підвищення розвитку компанії є бізнес-процеси та клієнти. Проаналізовано, що для того, щоб покращити організаційно-економічний механізм фірми важливо враховувати комплекс організаційних, технічних, економічних та соціальних заходів та їх взаємодію між собою.

Також було проаналізовано опитування, показник можливого доходу фірми та представлено результати аналізу у вигляді рисунків, таблиць. На основі цього було запропоновано проект щодо підвищення та забезпечення розвитку на основі розширення асортименту продукції ПрАТ «Новгород-Сіверський Сирзавод».

## ВИСНОВКИ

В дипломній роботі було розглянуто та досліджено практичні та теоретичні засади забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції ПрАТ «НССЗ». В результаті чого, у відповідності до мети, предмету та завдань роботи було сформовано ряд рекомендаційних висновків, які могли би покращити і в цілому вплинути на діяльність компанії.

В ході роботи було проведено аналіз та оцінку основних показників розвитку діяльності компанії та визначено основні їх елементи. Було розглянуто інструментарій оцінки сумісний ABC та XYZ-аналізів. Було сформовано бізнес-процес трансформації вхідних та вихідних даних для обрахунку економічної складової забезпечення розвитку.

В роботі визначено заходи, які би значно підвищили ефективність функціонування самого підприємства, щодо формування організаційно-економічного механізму. Суттєвим було те, що розглянуто сучасні підходи забезпечення розвитку діяльності компанії та наведено приклади управління підприємством, враховуючи організаційно-економічні складові. За допомогою запропонованої моделі організаційно-економічного механізму визначено роль та ключові аспекти даної системи, їх взаємозв'язок між собою, а також вплив на розвиток діяльності підприємства в цілому. Також сформовано ресурсний портфель, який сприятиме ефективному забезпеченню розвитку компанії та здатності надавати необхідну ресурсну підтримку.

В роботі визначено напрями та заходи підвищення розвитку функціонування підприємства та методологічні підходи, щодо формування організаційно-економічного механізму. Крім того, було розглянуто сучасні методики забезпечення розвитку діяльності компанії та наведено приклади організаційно-економічних механізмів управління підприємством.

На нашу думку, під організаційно-економічним механізмом варто розуміти, що він є комплексною системою взаємозв'язаних елементів, які створюють вплив на організаційні та економічні складові системи управління компанією, що і дає

змогу отриманню переваг на конкурентами та підвищення і забезпечення розвитку діяльності підприємства в цілому.

У 2-му розділі дипломної роботи було надано організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Дана загальна характеристика підприємства, його асортименту, особливостей діяльності. Відображено і проаналізована організаційна структура фірми.

Проведене вивчення продемонструвало, що для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» найбільшу небезпеку становлять ринкові і міжнародні чинники. В цей же час величезні можливості підприємству має науково-технічні, фінансові та конкурентні переваги. Підприємство володіє високим рівнем конкурентоспроможності у порівнянні з найближчими конкурентами ВАТ «Шосткинський міськмолкомбінат», «Менський сир», що обумовлено більш ефективною мережею продажів послуг і товарів та якіснішим, ширшим кількістю товарів.

Представлений аналіз структурних змін головних характеристик фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» згідно 2016-2018 рр. Продемонструвала що проблем пов'язаних з фінансовою складовою компанії є наявними. Це негативно, так як вказує що фірма хоч і розгортається, збільшує власний прибуток, запускає щорічно чимало проектів, вважається лояльною до покупців і розвивається. Однак темпи з кожним роком падають. Дебіторська заборгованість та касові розриви є на мій погляд основною проблемою підприємства. Діагностуючи систему управління розвитку заводу, було виявлено низький показник зайнятості працівників в апараті управління.

Таким чином, ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» доцільно збільшувати віддачу управління фінансово господарською роботою і правильно, ефективно регулювати фірмовими ресурсним забезпеченням. Організаційно-економічний устрій забезпечення ефективності діяльності фірми в даному випадку грає головну і важливу роль, тому розглянемо його більш докладно в наступному розділі.

Здійснено комплексну аналіз пропозиції по забезпеченню становлення компанії на базі забезпечення розширення асортименту продукції та фінансове обґрунтування необхідності реалізації запропонованих заходів. Був розроблений найбільш дієвий і утилітарний організаційно-економічний механізм ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та наведено характеристику продукції. У роботі висвітлюється основні напрямки отримання доходу фірми і за допомогою оптимізованої системи значень розроблені ідеї згідно забезпеченню становлення компанії на основі розширення асортименту продукції.

Здійснивши аналіз виготовлення і реалізації готового товару, можна прийти до висновку, що на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» є певне зменшення обсягів виробництва і реалізації товарів молоко переробної продукції. Однією з наслідків зменшення кількості продажу вважається збільшення залишків невикористаної товарів. З ціллю збільшення інформативності даних в компанії було запропоновано здійснити ABC-аналіз і XYZ-аналіз, що допустить обчислити яку частку доходу приносить кожна позиція асортиментного ряду і на виробництві або товар необхідно зосередити потужності підприємства, так як вона володіє великим попитом і значним ступенем його прогнозування. Виявлено, що на «Новгород-Сіверському сирзаводі» виготовлюється товари, попит на які складно спрогнозувати та які ніяк не приносить величезних доходів від її виготовлення та продажу. Надано ідею по зміні асортиментної політики такої товарів і, якщо обстановка ніяк не покращеться, зняти цей вид продукції з асортиментного ряду. Таким методом, зазначені поради з обліку та управлінні загальновиробничих доходами найбільш приближені до існуючих стандартів, вважається елементарними, точними і дають найбільш вірну, неупереджену інформацію для оперативного контролю та прийняття управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / за ред. С. В. Мочерного. — Львів: Світ, 2005. — 616 с.
2. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 2 / За ред. С.В. Мочерного. — Львів: Світ, 2006. — 568 с.
3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. - К.: КНЕУ, 2004. - 480 с.
4. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк - К.: КНЕУ, 2008. – 362 с.
5. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія / О. В. Ілляшенко. – Х.: Мачулін, 2016. – 504 с
6. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / Т. В. Романова, Є. О. Даровський // Ефективна економіка. – 2015. – №4 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>
7. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2013 – 688 с.
8. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства / П. О. Куцик, Г. Ф. Герєга // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. - 2014. - Вип. 45. - С. 96-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2014\\_45\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_22).
9. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства / Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк, І. І. Декрет // Молодий вчений. - 2016. - № 12.1. - С. 1001-1005. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_12.1\\_238](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12.1_238).
10. Кир'янова З.В. Аналіз фінансової звітності: навч. посіб. для студентів / З.В. Кир'янова, Є.І. Сєдова. - М.: Юрайт, 2013. - 429 с.
11. Фоломкіна І. С. особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління



національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481-486. URL: <http://www.univer.km.ua/visnyk/1480.pdf>.

12. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с. URL: [http://ounb.lutsk.ua/uploads/Efektyvnist\\_Strategichnogo\\_Upravlinnya.pdf](http://ounb.lutsk.ua/uploads/Efektyvnist_Strategichnogo_Upravlinnya.pdf).

13. Гетьман О.О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

14. Финансовые инвестиции образовательный центр URL: <http://finzz.ru/model-dyupona-formula-3-modifikacii.html>.

15. Грошова політика і економічне зростання / пер. з англ. Д. Тобін. - М.: Едіторіал УРСС, 2010. - 272 с.

16. Мочерний С.В. Політична економія: Нач. посіб. – К.: Знання, 2015. – 437 с.

17. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2008. – 697 с.

18. Николишин С. Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним / С. Є. Николишин // Young Scientist. – 2017. – Вип. №2. – С. 299-303.

19. Левик І. С. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємств / І. С. Левик, В. М. Чубай // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. — № 862. — С. 145–154.

20. 32. Аляксін Б.С. Основи менеджменту [Текст]: навчальний посібник Б.С. Аляксін. - М.: РосАКОагро, 2015. – 177 с

21. Офіційний сайт компанії «Новгород-Сіверський» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nssz.com.ua/ua/>

22. Кармазін В. А., Савицька О. М. Економічний аналіз: Практикум: навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 255 с.

23. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №6. – С. 180 - 191.
24. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст]: учебное пособие – 3-е изд.– М: Дашков и Ко, 2016. – 464 с. - ISBN 5-91131-232-8.
25. Яковенко Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі / Яковенко Т. І. – Полтава, 2016. – 247 с.
26. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan\\_Zbalansovana\\_syste\\_ma\\_pokaznykiv.pdf](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_syste_ma_pokaznykiv.pdf).
27. Мохонько Г. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління проектами» – м. Київ, 2018 р.
28. Расчет финансово-экономических показателей в проектах URL: <https://www.src-master.ru/article26774.html>.
29. Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua>
30. Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства / О.С. Шевченко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/Технічний\\_прогрес\\_та\\_ефективність\\_виробництва/2010/56/1\\_02.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2010/56/1_02.pdf).
31. Глущевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В.В. Глущевський, В.В. Смородін // Економічний вісник Запорізької держ. інженерної академії. – 2016. – Вип. 4-1 (04). – С. 70-76.
32. Електронний журнал «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>

33. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: [http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910)
34. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // Економіка та держава. – 2016. – №2. – С. 67-71.
35. Копитова І.В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства / І.В. Копитова // Ефективна економіка. – 2014. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua> .
36. Інформаційна база даних smida [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>
37. EVA & Strategy. Stern Stewart & Co. Research // The Americas. – 2010. – № 4.
38. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC ) як інструмент ефективного управління стратегією організації URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan\\_Zbalansovana\\_syste\\_ma\\_pokaznykiv.pdf](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_syste_ma_pokaznykiv.pdf).
39. Мохонько Г. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління проектами» – м. Київ, 2018 р.
40. Річні інформація емітента цінних паперів (річний звіт) 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://nssz.com.ua/image/catalog/blog/blog\\_files/ecb-2018.docx](https://nssz.com.ua/image/catalog/blog/blog_files/ecb-2018.docx)
41. Фоломкіна І. С. особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481-486. URL: <http://www.univer.km.ua /visnyk/1480.pdf>.
42. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення / В. П. Мікловда,

І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с. URL: [http://ounb.lutsk.ua/uploads/Efektyvnist\\_Strategichnogo\\_Upravlinnya.pdf](http://ounb.lutsk.ua/uploads/Efektyvnist_Strategichnogo_Upravlinnya.pdf).

43. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку / Т. Л. Зубко. // «Економіка. Менеджмент. Бізнес» №3 (17). – 2016. – с. 81–87.

44. Гетьман О.О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

45. Богацька Н. М. Сімакович М. В. Особливості економічної сутності розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua> .

46. Дакус А.В. Сімченко Н.О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

47. Всеукраїнська студентська інтернет-конференція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf-cv.at.ua/forum/50-412-1>

48. В П Черненко - Економічний розвиток підприємства сутність та види [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://vuzlib.com.ua/articles/book/2954-Ekonom%D1%96chnijj\\_rozvitok\\_p%D1%96dpr/1.html](http://vuzlib.com.ua/articles/book/2954-Ekonom%D1%96chnijj_rozvitok_p%D1%96dpr/1.html)

49. Шматько Н.М. Організаційно-економічне забезпечення стійкості конкурентного розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35161/1/Shmatko\\_Orhanizatsiino-ekonomichne\\_2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35161/1/Shmatko_Orhanizatsiino-ekonomichne_2017.pdf)

**Таблиця А Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2018 р.  
Форма №1

Код за ДКУД				1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	60	38	0
первісна вартість	1001	197	219	0
накопичена амортизація	1002	( 137 )	( 181 )	( 0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 823	8 725	0
Основні засоби	1010	85 983	83 926	0
первісна вартість	1011	1 122 201	1 126 315	0
знос	1012	( 1 036 218 )	( 1 042 389 )	( 0 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	26	26	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	91 892	92 715	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	81 723	59 551	0
Виробничі запаси	1101	10 480	12 879	0
Незавершене виробництво	1102	1 776	2 138	0
Готова продукція	1103	69 329	44 419	0
Товари	1104	138	115	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	57 537	73 076	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	0	0	0

## Продовження таблиці А

з бюджетом	1135	763	403	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	1 876	1 522	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 198	4 294	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	100	573	0
Готівка	1166	21	47	0
Рахунки в банках	1167	79	526	0
Витрати майбутніх періодів	1170	129	26	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	144 326	139 445	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	236 218	232 160	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 785	9 785	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	71 733	71 279	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1 589	1 589	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 901	7 003	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	99 008	89 656	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	18 000	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0

## Продовження таблиці А

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	18 000	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	6 930	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	41 841	34 697	0
розрахунками з бюджетом	1620	811	2 353	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	113	1 161	0
розрахунками зі страхування	1625	348	442	0
розрахунками з оплати праці	1630	1 141	1 602	0
одержаними авансами	1635	18	950	0
розрахунками з учасниками	1640	0	37	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 308	1 766	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	66 813	100 657	0
Усього за розділом III	1695	119 210	142 504	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	236 218	232 160	0

Таблиця Б Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

Форма №2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	443 315	340 680
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0

## Продовження додаток Б

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 386 295 )	( 289 865 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	57 020	50 815
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10	1
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 14 313 )	( 14 029 )
Витрати на збут	2150	( 27 031 )	( 20 185 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 466 )	( 1 742 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	13 220	14 860
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	351	672
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 4 372 )	( 3 427 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	9 199	12 105
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 196	-2 177
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	7 003	9 928
збиток	2355	( 0 )	( 0 )



## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 003	9 928

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	381 542	289 052
Витрати на оплату праці	2505	32 753	25 686
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 130	5 646
Амортизація	2515	6 215	3 695
Інші операційні витрати	2520	2 466	1 742
Разом	2550	430 106	325 821

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	329 242	329 242
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	21,270070	30,154110
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

## Таблиця В Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2018 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	508 252	405 984
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	563	432
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	900	507
Надходження від повернення авансів	3020	0	29
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	7	1
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	131	92
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 437 191 )	( 382 873 )
Праці	3105	( 24 676 )	( 19 495 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 6 991 )	( 5 461 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 24 364 )	( 10 960 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 1 148 )	( 2 691 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 15 412 )	( 2 950 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 7 804 )	( 5 319 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 0 )	( 0 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 400 )	( 1 233 )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( 0 )	( 0 )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( 0 )	( 0 )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( 0 )	( 0 )
Інші витрачання	3190	( 1 580 )	( 1 460 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	3195	14 651	14 466
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			

## Продовження додаток В

відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	351	672
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	( 0 )	( 0 )
необоротних активів	3260	( 3 304 )	( 2 917 )
Виплати за деривативами	3270	( 0 )	( 0 )
Витрачання на надання позик	3275	( 203 )	( 167 )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( 0 )	( 0 )
Інші платежі	3290	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	3295	-3 156	-2 412
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	154 410	85 000
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	( 0 )	( 0 )
Погашення позик	3350	( 145 500 )	( 64 235 )
Сплату дивідендів	3355	( 14 830 )	( 0 )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 4 371 )	( 3 427 )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( 0 )	( 0 )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( 0 )	( 0 )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( 0 )	( 0 )
Інші платежі	3390	( 731 )	( 617 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	3395	-11 022	16 721
<b>Чистий рух коштів за звітний період</b>	3400	473	-157
Залишок коштів на початок року	3405	100	257
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	573	100